

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Sonia Aránzazu Ferruz González**

**Director**

**Jesús Timoteo Álvarez Fernández**

**Madrid, 2018**



**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**Programa de Doctorado en Periodismo**

**Tesis**

***REPUTACIÓN CORPORATIVA. Estudio del concepto y metodologías  
para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de  
consenso***

**Doctoranda: Sonia A. Ferruz González**

**Director: Dr. Jesús Timoteo Álvarez**

**Madrid, septiembre de 2017**



**A mis hijos Diego y Jaime, y a mi marido Gonzalo.**



**No progresas mejorando lo que ya está hecho, sino esforzándote  
por lograr lo que aún queda por hacer.**

*Khalil Gibran*



# ÍNDICE

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>Resumen / Abstract</b> ..... | 11 |
|---------------------------------|----|

## **I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción .....                          | 13 |
| 2. Objetivos .....                             | 17 |
| 3. Justificación de la elección del tema ..... | 18 |
| 4. Hipótesis de trabajo .....                  | 21 |
| 5. Metodología .....                           | 22 |
| 6. Fuentes principales.....                    | 23 |

## **II. PARTE I. Conceptualización y marco teórico**

|  |    |
|--|----|
| 1. La Reputación: concepto general .....   | 29 |
| 2. Conceptualización de la Reputación aplicada al ámbito empresarial.<br>El paradigma de la reputación corporativa ..... | 33 |
| 2.1. El concepto de Reputación corporativa desde el ámbito<br>comunicacional .....                                       | 39 |
| 2.1.1. La percepción como elemento básico de la reputación .....   | 39 |
| 2.1.2. El elemento temporal como configurador de la reputación .   | 42 |
| 2.1.3. Los sujetos constructores de la reputación .....  | 43 |
| 2.1.4. Las dimensiones de la reputación .....  | 54 |
| 2.1.5. Reputación y su relación con la imagen corporativa .....  | 60 |
| 2.1.6. Reputación y valores: legitimidad, credibilidad, confianza y<br>transparencia .....                               | 65 |



|  |    |
|--|----|
| 2.2. La Reputación corporativa desde el ámbito económico-contable:<br>¿activo o recurso intangible?..... | 71 |
| 3. Conclusiones de la Parte I. ....  | 79 |
| 3.1. Elementos conceptuales de consenso .....  | 80 |

### III. PARTE II. La medición de la reputación

|  |     |
|--|-----|
| 1. La valoración de la marca.....  | 85  |
| 2. Métodos de valoración de la reputación .....  | 95  |
| 2.1. Rankings de reputación. Análisis comparativo.....   | 96  |
| 2.1.1. Índice de Hay Group <i>Global most Admired Companies</i> ....                               | 110 |
| 2.1.2. El <i>Global RepTrak™ Pulse</i> del Reputation Institute .....                              | 112 |
| 2.1.3. El <i>Brandz™ Top 100</i> de Millward Brown .....   | 114 |
| 2.1.4. Índice <i>World's Most Respected Companies</i> de Barron.....                               | 115 |
| 2.1.5. El <i>MERCO Empresas</i> de Villafañe y Asociados.....                                      | 116 |
| 2.1.6. Comparativa de los rankings descritos.....  | 119 |
| 2.2. Metodologías desarrolladas en el ámbito académico .....                                       | 125 |
| 2.2.1. Escala de Credibilidad corporativa de Newell y Goldsmith                                    | 126 |
| 2.2.2. Escala de reputación de Cravens.....  | 128 |
| 2.2.3. Escala de carácter corporativo de Davies .....  | 129 |
| 2.2.4. Escala Formativa de Reputación de Helm .....  | 132 |
| 2.2.5. Modelo de medición de la reputación de Manfred<br>Schwaiger .....                           | 133 |
| 2.2.6. Escala de reputación basada en el cliente de Walsh y<br>Beatty y posterior de Boshoff ..... | 134 |
| 2.2.7. Índice Global de Reputación de Highhouse .....  | 135 |
| 2.2.8. Escala de desconfianza institucional de Adams.....  | 137 |
| 2.2.9. Comparativa de las metodologías descritas .....   | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3. Clasificación de las Metodologías .....                       | 140 |
| 3. Conclusiones de la Parte II.....                                | 143 |
| 3.1. Críticas a los métodos descritos.....                         | 143 |
| 3.2. El concepto de reputación subyacente a las metodologías ..... | 151 |
| <br><b>IV. PARTE III. Conclusiones</b>                             |     |
| 1. Conceptualización de la reputación corporativa.                 |     |
| Propuesta de consenso .....  | 155 |
| 2. Valoración de la reputación corporativa.                        |     |
| Propuesta del Indicador de Desempeño Reputacional .....            | 159 |
| <br><b>V. Bibliografía general</b> .....                           | 173 |
| <br><b>VI. Índice de Tablas y Figuras</b> .....                    | 187 |



## **Resumen**

El estudio de la reputación corporativa resulta de especial interés en las sociedades actuales puesto que, para muchos académicos y profesionales, la reputación es fuente directa de valor para el negocio, resultando así fundamental su gestión y con ello, su medición. No obstante, la identificación de los elementos que la configuran todavía crea mucha controversia entre consultores y académicos, así como las metodologías para su valoración. La presente investigación profundiza en el estudio del concepto y los métodos para su evaluación, con el objetivo de aclarar y unificar criterios en ambos ámbitos. Tras analizar las diferentes propuestas conceptuales y metodológicas de las últimas tres décadas, se propone una definición de consenso que toma en consideración los elementos más aceptados por la comunidad científica, y, asimismo, una metodología de evaluación de la reputación corporativa a través de indicadores de rendimiento que se ajusta a dicha definición de consenso.

## **Abstract**

The study of the corporate reputation has become of special interest in the current societies, for many academicians and professionals, since the reputation is a direct source of value for the business, turning out to be essential its management and with it, its measurement. Nevertheless, the identification of the elements that shape it still produces many controversy between consultants and academicians, as well as the methodologies for its valuation. The present investigation goes into detail about the study of the concept and the methods for its evaluation, with the aim to clarify and

unify criteria in both areas. After analysing the different conceptual and methodological approaches of last three decades, it is proposed a definition of consensus that takes in consideration the elements most accepted by the scientific community, and, likewise, a methodology of evaluation of the corporate reputation across performance indicators that meets with the previous mentioned definition of consensus.

# I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

## I.1. Introducción

A lo largo de mi trayectoria profesional he ido observando como la reputación corporativa<sup>1</sup> ha ido ganado peso en la gestión empresarial, pasando de ser un aspecto más a tener en cuenta en los departamentos de comunicación, a hacerse su propio hueco en la organización para ser gestionada directamente por el *Chief reputation officer* o responsable de reputación, un cargo muy cercano a la dirección general y por encima de los responsables de comunicación. Por eso, nació mi interés por su estudio y por eso, el trabajo que se presenta es eminentemente práctico, resultado tanto de mi actividad profesional como de mi trabajo académico. Ese carácter práctico se manifiesta en la poca retórica utilizada, en la síntesis, y en la focalización del objeto de estudio en el análisis de conceptos y modelos, su crítica y la propuesta de alternativas de consenso.

La reputación corporativa es un concepto que, tanto en la literatura académica como en el día a día empresarial, aparece vinculado al éxito corporativo, al rendimiento financiero, a la mejora de las ventas y de la acción comercial, a la diferenciación frente a la competencia, a la atracción y retención del talento, a la elección de mejores proveedores, la reducción de gastos de operación, la consecución de más altas metas, la seducción de mayores inversores, etc. Son tantos los argumentos y los beneficios aparentes que se entiende así que sea uno de los conceptos más utilizados y “manoseados” por el *management* actual.

Sin embargo, tanto en el ámbito profesional como cuando nos adentramos

---

<sup>1</sup> En adelante se hará en ocasiones referencia a la Reputación corporativa también con las siglas RC

en su estudio académico, identificamos bastantes controversias y dilemas: existe una o varias reputaciones, son de orden racional o emocional, se trata de un activo o un recurso se sustenta sobre una realidad objetiva o sobre una construcción social, por qué hay tanta diversidad de métodos para su medición... por tanto, estamos ante un paradigma de estudio sobre el que se pretende arrojar luz en lo concerniente a su conceptualización y a los métodos para su medición y/o evaluación desde un punto de vista meramente práctico, focalizando el estudio en el análisis de la teoría existente y de los métodos de valoración actuales, para producir un trabajo sintético que responda tanto a los intereses académicos como del ámbito profesional, donde la reputación corporativa está en plena ebullición.

Partiendo del concepto general de reputación y de la acción de reputar como fundamento para entender la esencia de lo que debe ser la reputación de una empresa, la investigación presenta en su primera parte, de manera pormenorizada, el estudio del concepto de reputación corporativa desde los elementos que lo componen de acuerdo con los planteamientos teóricos de las últimas tres décadas. Ha sido este periodo el más prolífico en la investigación en reputación corporativa, de ahí la definición de un marco temporal de estudio.

Analizando los distintos autores y sus proposiciones, se han identificado en primer lugar dos ámbitos de desarrollo conceptual: el comunicativo y el económico-contable. Dentro del ámbito comunicativo aparecen varios elementos clave que, para muchos teóricos, definen la reputación corporativa como son la percepción, el elemento temporal y los sujetos constructores de reputación –emisor y receptor-. En paralelo, se identifican las dimensiones y los valores adscritos al concepto de reputación corporativa y, por último, se diferencia a ésta de otro concepto adyacente

para muchos autores como es la imagen corporativa. En lo que se refiere al ámbito contable, el estudio profundiza en la consideración de la reputación como un activo vs como un recurso intangible, que dota de valor a las empresas. Con todo, la primera parte acaba presentando las conclusiones de ambos análisis comparativos y proponiendo una definición del concepto de reputación de consenso, que identifica los elementos de mayor consenso entre la comunidad científica como conformadores de la misma.

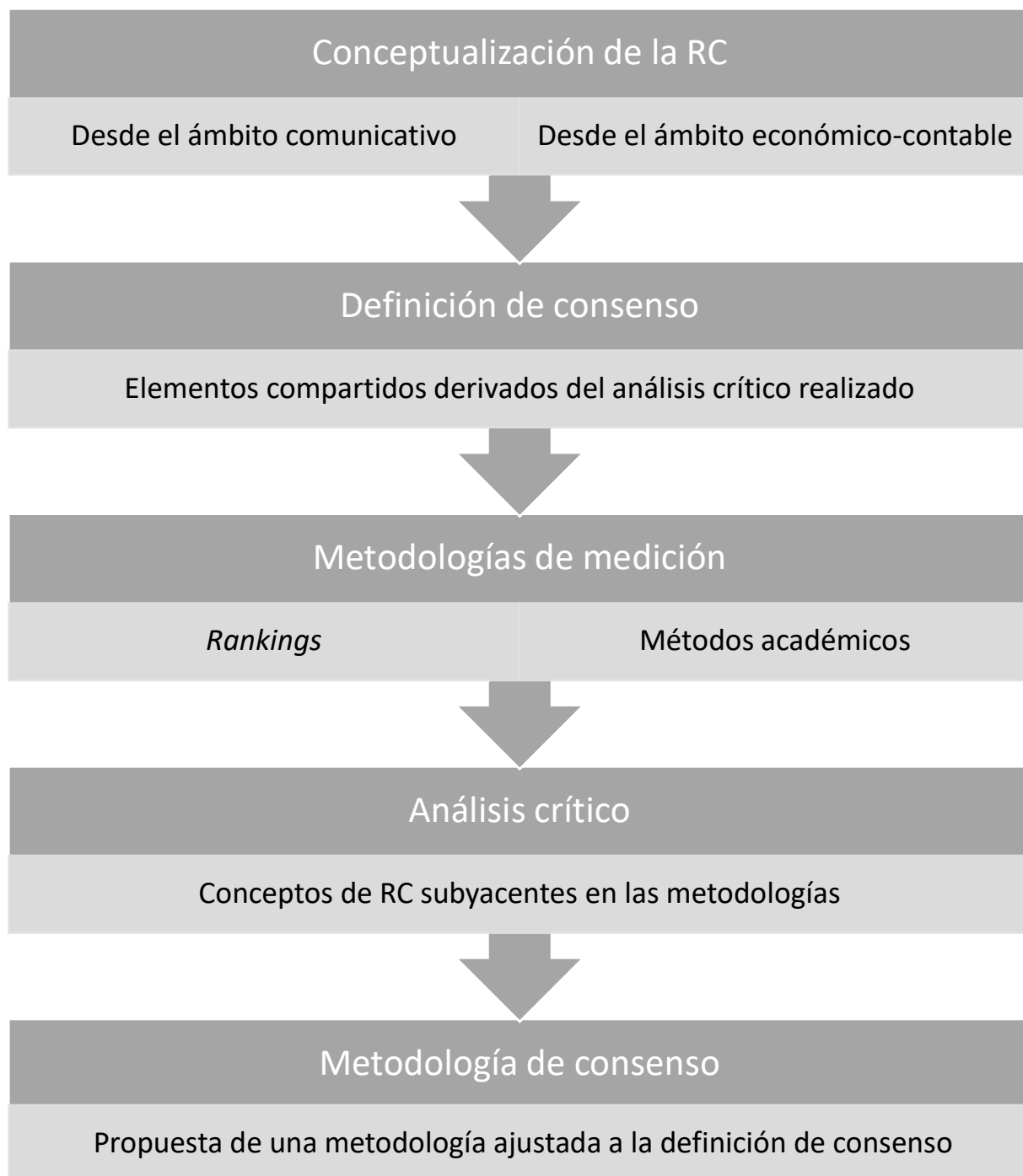
La segunda parte de la investigación se centra en el estudio de las metodologías existentes más reconocidas para evaluar la reputación corporativa. Comenzando por un pequeño adenda sobre la valoración de la marca como intangible “referente” de valoración, se presentan los principales monitores de reputación o también denominados *rankings* de valoración mundialmente reconocidos y se comparan sus elementos y fundamentos teóricos. Posteriormente, se analizan las metodologías que desde el ámbito académico se han ido presentando en las últimas décadas, ahondando en los trabajos de investigación que las sustentan, identificando también los diferentes planteamientos teóricos, sus componentes y los conceptos de reputación subyacentes a las metodologías. Comparados todos los métodos, tanto los monitores como los académicos, se procede a su clasificación y a su análisis crítico en profundidad.

Con todo, el trabajo de investigación finaliza con las conclusiones y la propuesta de una metodología de evaluación de la reputación corporativa a través de indicadores de rendimiento que se ajusta al concepto de consenso presentado en la primera parte, y que pretende ser una metodología válida y aceptada para la evaluación de la reputación.



En síntesis, el trabajo de investigación que se presenta, puede resumirse en el siguiente esquema (Figura 1):

*Figura 1. Esquema del trabajo de investigación*



## I.2. Objetivos

Se pretende innovar en el ámbito de estudio, esto es, la comunicación corporativa, y plantear un nuevo concepto de reputación de consenso que clarifique la diversidad de puntos de vista académicos y profesionales actuales, así como un nuevo planteamiento metodológico de análisis y medición de la reputación corporativa ajustada a ese nuevo concepto.

Por ello, la tesis se circunscribe al marco teórico de la comunicación corporativa y el *management* empresarial, y el tema en concreto a investigar en el que se profundizará será la reputación corporativa como intangible fundamental en la gestión empresarial y el marco económico-social en el que se mueven las organizaciones en la actualidad.

Por tanto, los objetivos de investigación concretos son:

1. Realizar una propuesta de definición de la reputación corporativa que reúna las características más compartidas de los planteamientos de los principales teóricos que han estudiado la reputación corporativa.
2. Realizar asimismo una propuesta de metodología de valoración de la reputación corporativa que se ajuste a la definición propuesta.

### **I.3. Justificación de la elección del tema**

Como advertía en la introducción, el principal motor de la presente investigación y de la elección del tema ha sido la diversidad de concepciones que he encontrado en la práctica profesional, desde los colegas de profesión, directores generales de empresas de distintos sectores, consultoras de medición con las que he trabajado, etc. Cada uno claramente tenía en mente un concepto distinto de reputación corporativa que además influía en el día a día de la empresa de manera clara, directamente sobre la estrategia de gestión de la reputación y la comunicación.

Por otro lado, por la oportunidad de investigación clara derivada de los acontecimientos acaecidos durante la última década, esto es, la crisis general de los mercados. Una de sus principales consecuencias ha sido el interés creciente hacia todo lo intangible como configurador de la realidad actual, especialmente hacia los activos intangibles que poseen las empresas toda vez que muchos académicos y profesionales han demostrado que influyen directamente en sus resultados económicos (Clark y Montgomery; Weigelt y Camerer; Borraz y Fuentelsaz; De Quevedo, De la Fuente y Delgado; Marketing Science Institute, Salinas; etc.). Por ello, se ha multiplicado el estudio de los activos intangibles como configuradores de la realidad de las empresas actuales y principales “drivers” de sus resultados.

En este entorno, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas sean transparentes, responsables, y tengan en cuenta a todos sus públicos internos y externos en la toma de decisiones empresariales. Un nuevo paradigma de negocio donde la gestión de los activos intangibles

es crucial para que las empresas tengan éxito (Porter y Kramer, 2011). Y si las empresas han de mejorar la gestión de sus intangibles, deben integrar la medición de los mismos en sus sistemas de gestión (Kaplan, 2012).

En el ámbito comunicativo, el activo intangible más importante, en el que de alguna manera confluyen todos los demás, es la reputación corporativa, que en las dos últimas décadas ha ido incrementando su importancia y llamado la atención de muchos académicos, profesionales e instituciones (Deephhouse, Balmer, Dowling, Villafañe, Fombrun, Weigelt y Camerer, Barnett, Chung, Gotsi y Wilson, Goldberg, Larkin, Gray y Balmer, Alloza y Carreras, Mahon, Oxford University Centre for Corporate Reputation, Corporate Excellence, Reputation Institute, etc.).

Y tanto en la definición de la reputación corporativa como en las metodologías de medición no existe consenso académico ni tampoco profesional como vemos en el resumen de estudios y ámbitos de la *Tabla 1*, y como ponen de manifiesto varios autores en *The Oxford Handbook of Corporate Reputations*<sup>2</sup>, donde se plantean distintas teorías acerca de cómo se conforma la reputación corporativa y su medición, advirtiendo además de la importancia de la investigación futura en estos ámbitos que pueda clarificar el constructo y su medición, pues sin tener claro esto, será imposible conocer cómo debe gestionarse la reputación corporativa para que aporte verdadero valor y suponga una ventaja competitiva sobre los competidores.

Por tanto, y dada su importancia creciente, resulta de sumo interés

---

<sup>2</sup> Barnett, M y Pollock, T (2012): *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford University Press, UK (pág. 13).

contrastar los distintos planteamientos y colaborar en la unificación de criterios para consensuar un concepto y una forma de medición de la reputación.

*Tabla 1. Líneas de investigación en reputación corporativa*

| <b>Concepto</b>               | <b>Dimensiones</b>       | <b>Autores</b>   |
|-------------------------------|--------------------------|--|
| <i>Reputación corporativa</i> | <i>Concepto</i>          | <i>Weigelt y Camerer, 1988; Herbig y Milewicz, 1993; Shenkar y Yuchtman-Yaar, 1997; Caruana, 1997; Dollinger, Golden y Saxton, 1997; Fombrun, 1996, 2007 y 2011; Schultz, Hatch, y Larsen, 2000; Gotsi y Wilson, 2001; Pruzan, 2001; Dowling y Wilson, 2006; Alloza, Carreras y Carreras, 2013; Villafañe, 2004, 2013; Rindova y Martins, 2012; Dowling, 2016.</i> |
|                               | <i>Definición</i>        | <i>Fombrun, 1997, 2012; Gotsi y Wilson, 2001; Dowling, 2001; Schwaiger, 2004; Fombrun y Van Riel, 2007; Capriotti 2009; Barnett, Jermier y Lafferty, 2006; Smaiziene y Jucevicius, 2009; Noe, 2012.</i>  |
|                               | <i>Ranking, Medición</i> | <i>Brown y Perry, 1994; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun y Rindova, 2000; Fryxell y Wang, 1994; Gardberg, 2002; Groenland, 2002; Rowe, Harris, Jr, y Francolini, 2003; Schultz, 2001; Thevissen, 2002; Alloza Carreras y Carreras, 2013; Villafañe, 2004, 2013; Chung, 2005; Dowling y Gardberg, 2012; Carrió, 2013.</i>   |

*Fuente: Lloyd y Mortimer, 2005, completado por la doctoranda.*

## **I.4. Hipótesis de trabajo**

### **Hipótesis:**

Los actuales métodos de valoración de la reputación corporativa llegan a resultados muy distintos sobre las mismas empresas e instituciones porque no tienen en cuenta el mismo concepto de reputación corporativa, a pesar de que utilicen en muchos casos variables muy similares. Por tanto, desarrollando un concepto de consenso se podrá definir asimismo una metodología de valoración reconocida por profesionales y académicos como válida.

### **Preguntas de investigación:**

Para contrastar la hipótesis de trabajo se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Existe unidad de criterio en la conceptualización de la reputación corporativa?
- 2) ¿Es posible definir un concepto de reputación corporativa de consenso?
- 3) ¿Qué elementos o variables configuradoras de la reputación tienen en cuenta las distintas metodologías de valoración de la misma? ¿Toman en consideración elementos similares?
- 4) ¿Es posible ajustar un método de valoración de consenso que cuantifique la reputación más allá de los rankings actuales y que tome en consideración los elementos del concepto de reputación?

## **I.5. Metodología**

De acuerdo con Baptista, Fernández y Hernández Sampieri (2005), existen dos tipos fundamentales de investigaciones científicas: por un lado, las teóricas, orientadas a producir conocimiento y teorías; y por otro lado, las aplicadas, orientadas a resolver problemas prácticos. Siguiendo esta clasificación, la presente tesis se enmarca dentro de las primeras, es decir, se trata de una investigación teórica, que realiza una revisión de la literatura utilizando métodos teóricos como el método lógico-histórico, en tanto que se formulan unas hipótesis de investigación y se analiza la trayectoria teórica vinculada al objeto de investigación; analítico-sintético, puesto que el proceso de análisis relaciona distintos planteamientos teóricos e identifica los elementos más compartidos para formular una proposición unificadora; e inductivo-deductivo, ya que todo el proceso se colige una propuesta teórica que satisface los objetivos de investigación.

Por tanto, el proceso metodológico se realizará cumpliendo las siguientes fases:

1. Revisión de la teoría sobre el concepto objeto de estudio.
2. Puesta en evidencia de la problemática y diferentes planteamientos y/o definiciones.
3. Análisis comparativo y crítico de los elementos configuradores de los distintos planteamientos.
4. Propuesta de un concepto de consenso.
5. Análisis de las distintas metodologías de valoración del objeto de estudio reconocidas internacionalmente.

6. Propuesta de una metodología de valoración del objeto de estudio ajustada al concepto de consenso predefinido.

## **I.6. Fuentes principales**

Como fuente de la investigación, se tomará en consideración por un lado, toda la literatura académica de las tres últimas décadas que trata sobre el concepto objeto de estudio –la reputación corporativa- desde las distintas disciplinas involucradas, esto es, ciencias empresariales y ciencias de la comunicación, puesto que el estudio tiene un doble enfoque de gestión empresarial-comunicativa.

Por otro lado, en lo relativo a las metodologías de valoración del intangible reputación, se tomarán en consideración las aportaciones hechas desde la teoría académica sobre valoración de marcas y reputación junto, y fundamentalmente, con las distintas aproximaciones metodológicas a la valoración de la reputación empresarial que se han desarrollado en el ámbito profesional, por parte de consultoras de comunicación y marca, en los últimos 30 años y que se materializan en distintos rankings de reputación ampliamente conocidos y reconocidos.

En paralelo, y dada la experiencia profesional de la doctoranda con más de quince años de experiencia en el ámbito de la comunicación corporativa, se harán referencias a casos de crisis reputacional así como ejemplos de buenas prácticas empresariales en reputación corporativa y gestión reputacional.





## II. PARTE I. Conceptualización y Marco teórico

Puede parecer que la realización de una investigación en reputación resulta un tanto obsoleta dada la “solera” que tiene el concepto y su uso cotidiano tanto en nuestro entorno social como en el empresarial. Nada más lejos de la realidad. Grahame Dowling, profesor universitario y experto en el estudio de la reputación corporativa, revisa en su último artículo<sup>3</sup> la literatura científica al respecto y rescata cincuenta definiciones distintas de reputación corporativa, poniendo de manifiesto las diferencias de criterio en su conceptualización y la dificultad derivada para entender el concepto y su medición, puesto que hay aspectos del constructo que no son tenidos en cuenta para definir unos parámetros de consenso en su medición. Estas circunstancias representan una oportunidad de investigación para delimitar un concepto de consenso que derive en una metodología de medición ajustada a las características del mismo.

Partimos en la investigación de la aclaración del concepto general de reputación, para posteriormente, adentrarnos en profundidad en el campo de la comunicación y el *management* y analizar los diferentes elementos que para los profesionales y académicos construyen el constructo del concepto “Reputación corporativa” o lo que es lo mismo, la reputación de las empresas e instituciones en la actualidad.

Cabe, no obstante, hacer previamente un recordatorio teórico sobre el concepto y papel de la *Marca Corporativa* en este contexto. Dado que la marca corporativa es el “soporte tangible” de la reputación para con sus públicos, parece necesario en este punto concretar, brevemente, qué es

---

<sup>3</sup> Dowling, Grahame R. (2016): Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, vol. 13-3 (pp. 207-223) <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12081>

la marca corporativa y cuál es su papel en relación con la reputación corporativa.

Abratt (2012) hace un completo repaso de las principales definiciones de marca corporativa presentadas por académicos y profesionales en las últimas décadas y señala que de acuerdo con Knox y Bickerton (2003), una marca corporativa “es la expresión visual, verbal y comportamental del modelo de negocio unívoco de una organización”. Por su parte, Corkindale y Belder (2009) diferencian la marca corporativa de la reputación corporativa advirtiendo que la construcción de la primera se sustenta sobre la relevancia de la misma para los consumidores, mientras que la segunda lo hace sobre la legitimidad que tiene la organización para los *stakeholders*<sup>4</sup>. Este aspecto es criticado por Abratt puesto que considera que la marca corporativa se manifiesta de forma integral a la hora de construir reputación corporativa en todos los públicos y no sólo en los consumidores, concepción que comparte con Hatch y Schultz (2001) quienes advierten que la marca corporativa contribuye no sólo a las imágenes que se crean los consumidores acerca de la organización, si no también todos sus *stakeholders*.

Para el *IE Business School* y el Foro de Reputación Corporativa (2011)<sup>5</sup>, la diferencia entre Reputación corporativa y Marca Corporativa estriba en que la reputación es un conjunto de percepciones en la mente de los distintos *stakeholders*, resultado de la interacción de los citados grupos

---

<sup>4</sup> Se consideran *stakeholders* aquellos colectivos o instituciones que tienen intereses en una empresa y de los que ésta depende para su supervivencia. Suelen clasificarse en internos (accionistas/propietarios y empleados) y externos (clientes, proveedores, acreedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidades locales, la sociedad y el público en general, el medioambiente y las generaciones futuras).

<sup>5</sup> Foro de Reputación Corporativa (2011): Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de riesgos reputacionales.- <http://www.sustainabilityreputation.ie.edu/wp-content/uploads/sites/120/2013/11/Introducci%C3%B3n-a-la-gesti%C3%B3n-de-los-Riesgos-Reputacionales-2011.pdf>

con la realidad de la empresa y su comunicación, mientras que la Marca tiene que ver con el despliegue de identidad, símbolos y promesas que la empresa desarrolla para diferenciar los productos o servicios de los de sus competidores. Argenti y Druckemiller (2004), señalan que una empresa se ocupa de su marca corporativa cuando promociona la propia compañía como marca. En lo que se refiere a su relación con la reputación, indican que ésta se ve reforzada cuando la promesa de marca se cumple. Por su parte, Urde, Greyser y Balmer (2007) definen a una marca patrimonial o corporativa como aquella con un posicionamiento y proposición de valor basado en su patrimonio o herencia, es decir, en lo que ha sido capaz de transmitir a lo largo de los años. Balmer y Thompson (2009) observan que las marcas corporativas son de alcance multidisciplinar y de naturaleza estratégica, y deben estar respaldadas por la promesa de marca y alineadas con la identidad corporativa. En este mismo sentido se manifiesta Villafañe (2013, p.58) al afirmar que:

“La marca –corporativa- es la promesa que hace una empresa a sus grupos de interés; promesa que cuando es cumplida deviene en reputación gracias al reconocimiento de esos grupos de interés. (...) Esta es la perspectiva reputacional de la marca que tiene su origen en la identidad corporativa, en el “ser” de la organización; la noción de identidad es el origen conceptual de las principales nociones involucradas en la gestión de los intangibles empresariales y, por supuesto, también de la reputación; de la reputación de marca y de la corporativa”.

Como vemos, muchos teóricos confluyen en la idea de que la reputación implica reconocimiento de la identidad corporativa que es proyectada por la marca, mostrando con ello una evolución de la Marca Corporativa desde el ámbito puramente comercial al más amplio y social, más relacionado con la reputación y que Gómez (2013, p.72) ha resumido en la Tabla 2:

*Tabla 2. Etapas en la conceptualización de la marca*

| <b>Enfoque</b>                            | <b>Clave</b>                     | <b>Etapas</b>   | <b>Autor</b>                           |
|---|----------------------------------|-----------------|--|
| <b>Marca como producto (funcional)</b>    | Crear identificadores (bienes)   | 1900-1950       | Copeland (1923) Strasser (1989)        |
| <b>Marca como imagen (emocional)</b>      | Generar percepciones (símbolos)  | 1950-1990       | Brown (1950) Park et al. (1986)        |
| <b>Marca como comunicación (personal)</b> | Mantener relaciones (promesas)   | 1990-2000       | King (1991) Berry (2000)               |
| <b>Marca como reputación (social)</b>     | Lograr reconocimientos (valores) | 2000-actualidad | Muniz et al. (2005) Merz et al. (2009) |

*Fuente: Gómez, 2013*

Una vez puesta en contexto la relación entre la marca corporativa y la reputación corporativa como punto de partida, presentamos la investigación del objeto de estudio.

## II.1. La Reputación: concepto general.

El término “clásico” de reputación viene usándose desde antiguo para referirse a aquello por lo que se conoce a una persona, lo que se dice de ella en los mentideros y que viene precedido de un comportamiento o unos hechos que han provocado esa reputación. Así, por ejemplo, los Tercios Españoles, se labraron una reputación, que todavía hoy perdura, como la mejor infantería europea durante casi 150 años; bien conocida es la reputación de varios de los Monarcas españoles –del Emperador Carlos V de rectitud y ambición, de Fernando VII de justo-; de otros tantos artistas como Lord Byron de persona excéntrica y controvertida; o la más reciente de Dalí como personaje ultra esnob, por citar alguno de los muchos casos conocidos. En todos ellos, la reputación emergía como consecuencia de los hechos que tales personas u organizaciones realizaban y que se iban comentando de boca en boca, creando una opinión, individual primero y colectiva después, y que en algunos casos era buena y en otros mala, en tanto que respondía a unos hechos que podían valorarse tanto de forma positiva como negativa de acuerdo a los valores sociales del momento. La reputación así entendida, y no como sinónimo de *fama*, ha venido reconociéndose durante siglos. Sócrates la definió en el siglo V a.C. con sencillez y exactitud (Walker, 1999, p.460):

*"Alcanzarás buena reputación esforzándote en ser lo que quieres parecer."*

Por tanto, la reputación unida al concepto de credibilidad es, desde antiguo, la base de la participación en la vida política y pública. Aristóteles la presentaba como el “mayor de los bienes exteriores” y resultado de la virtud (*premium virtutis*, tradujo Cicerón). La idea y el hecho de la credibilidad como virtud pública, fuente de reputación, recorre todo el

pensamiento occidental hasta nuestros días (Álvarez, 2013).

Volviendo a la actualidad y de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua<sup>6</sup>, Reputación, que proviene del latín *reputatĭo, -ōnis* tiene dos acepciones:

1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.

Como vemos, la primera explica en parte el concepto original de reputación en tanto que habla de opinión o consideración, pero no menciona el vínculo de ésta con las acciones o hechos que la provocan. Y la segunda, por su parte, concreta más esa opinión matizándola como “prestigio o estima” es decir, dándole una connotación directamente positiva. Por tanto, en ninguna de ellas se hace referencia a que la reputación se derive de un acto realizado por alguien o algo, lo que dista del uso del concepto mencionado anteriormente.

Algunos autores citan la segunda acepción del término como la noción común de la que se desprenden los rasgos que mantendrá la definición científica del término: la reputación es una propiedad de la audiencia, un juicio de valor que tiene la audiencia sobre la persona u objeto (Alloza, A. et. al., 2013, p. 66-67)

Esos mismos autores, hacen referencia a la definición de reputación desde el mundo anglosajón, citando la definición del diccionario de Cambridge<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. Vigésima segunda edición (2001)

<sup>7</sup> Traducción de la definición original: *The opinion that people in general have about someone or something, or how much respect or admiration someone or something receives, based on past behavior or character.*

“La opinión que la gente en general tiene sobre alguien o algo, o la cantidad de admiración o respeto que alguien o algo recibe, basado en su comportamiento pasado o carácter”. Citan también a teóricos alemanes (Schwaiger, 2004, p.48) y su definición del concepto: “prestigio que goza una persona o institución como resultado de un rendimiento excepcional”. Resaltan que ambas definiciones mencionan la opinión o juicio de valor de la audiencia como característica fundamental de la reputación y, si bien reconocen que incorpora un matiz al hacer referencia al comportamiento como lo que da forma a esa reputación, lo relegan claramente a un segundo plano y, en la práctica, lo obvian, dando claro protagonismo a la opinión y/o juicio de valor que tiene la audiencia como conformador de la reputación.

Veamos que significa la acción de creación de reputación, es decir, reputar; de nuevo, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, encontramos dos acepciones:

(Del lat. *reputāre*)

1. tr. Juzgar o hacer concepto del estado o calidad de alguien o algo. U. t. c. prnl.

2. tr. Apreciar o estimar el mérito.

Comprobamos aquí sí, en la segunda acepción, que existe un vínculo directo entre la acción y la consecuencia de la misma, en tanto que reputar hace referencia al aprecio o la estima del mérito, y éste, directamente a la acción que hace al hombre digno de premio o de castigo, o al resultado de las buenas acciones que hacen digna de aprecio a una persona (de acuerdo también al Diccionario de la Lengua Española). Y si reputar es apreciar o estimar el mérito, reputación como consecuencia del acto de



reputar, debiera ser el resultado de esa apreciación o estimación basada en las acciones que lo han hecho digno de mérito (o demérito). Por tanto, el concepto de reputación parece haber perdido una parte fundamental de su definición, la que le supedita directamente a los hechos que la provocan.

El nacimiento de los medios de comunicación de masas a mediados del siglo XX y sobre todo su expansión posterior y el paralelo crecimiento exacerbado de las herramientas del marketing y la publicidad, han servido de perfectos instrumentos al servicio de la imagen y la han posicionado a ésta por encima de la reputación, como se explicará más adelante, relegándola durante décadas a un segundo plano.

En la presente tesis se tomará en consideración la definición clásica de reputación como la acepción fundamental para entender y explicar su aplicación al ámbito empresarial (reputación corporativa).

## **II.2. Conceptualización de la Reputación aplicada al ámbito empresarial. El paradigma de reputación corporativa.**

El término “paradigma” se utiliza frecuentemente en la literatura científica para explicar distintas aproximaciones o enfoques de un mismo objeto de estudio. Ese es el caso del estudio y conceptualización de la reputación aplicada al ámbito empresarial o reputación corporativa entendida esta como la que se refiere a las corporaciones, que ha sido estudiada desde distintas áreas de conocimiento académico (economía, comunicación, marketing) sin que se haya llegado a un consenso. En algunos casos las definiciones tienen aspectos en común y en otros son contradictorias. Para algunos autores, estamos ante una “Torre de Babel” (Hatch and Schultz, 2000) o una “niebla” conceptual (Balmer, 2001) y existe claramente un problema de consenso en la definición de reputación en la literatura académica.

La definición de reputación corporativa viene siendo objeto de debate desde hace varias décadas y, especialmente, desde los años 90 del pasado siglo, donde numerosos teóricos, en su mayoría del ámbito de la comunicación pero también de la economía, el marketing y las ciencias empresariales, han tratado de definirla (Balmer y Greyser, 2006; Barnett et al., 2006; Bromley, 2002; Caruana y Chircop, 2000; Chun, 2005; Deephhouse, 2000; Gotsi y Wilson, 2001; Helm, 2005; Herbig y Milewicz, 1993; Caruana en Melewar, 2008; Ponzi et al., 2011; Pruzan, 2001; Schwaiger, 2004; Shenkar and Yuchtman-Yaar, 1997; Van Riel y Fombrun, 2007; Villafañe 2004, Dowling 2016, Weigelt y Camerer, 1988). A pesar de haberse desarrollado su estudio ampliamente, especialmente desde el año 2000 y desde distintas perspectivas, como adelantábamos, no existe hasta el momento consenso en su definición.

Varios de estos teóricos datan el origen del concepto de reputación corporativa en 1958 en el artículo de Pierre Martineau<sup>8</sup>. Martineau teoriza sobre el concepto de imagen corporativa por primera vez e introduce aspectos muy relevantes, pero ciertamente no habla en ningún caso de reputación. Estos autores, sin embargo, dado que consideran la imagen corporativa como el “alma” de la reputación, toman el escrito de Martineau como punto de referencia. Tras dicho texto, durante las dos décadas siguientes se produce un vacío en cuanto al estudio de la reputación aplicada al ámbito empresarial. Algunos autores como Brown y Dacin (1997, p. 69) denominan a esta etapa “el desencanto”, por la escasez de producción científica motivada por el auge de los estudios vinculados a los efectos de la publicidad sobre la audiencia (imagen de marca y preferencia de compra, etc.).

En la década de los 60 y 70, los estudios sobre la imagen corporativa eran un campo de investigación muy atractivo, mientras que el término reputación corporativa no era muy común en la literatura de comunicación y marketing de esa época. Estos planteamientos se han mantenido en muchos autores hasta la actualidad. En este sentido, la similitud (planteada como conceptos sinónimos) se sustenta sobre la idea que ambos conceptos son constructos de recepción, en cuanto los públicos son quienes se forman tales percepciones en función de la conducta y de la información que reciben acerca de una organización (Cappriotti, 2009). Esto se puede observar claramente en las investigaciones de mercado sobre imagen y reputación. En ambos casos, se estudian las asociaciones, atributos, valores, etc., que cada uno de los públicos tiene sobre las distintas organizaciones. Como ejemplo de esta similitud, se puede observar cómo el mismo sistema de representación gráfica de las

---

<sup>8</sup> Martineau, P (1958): *Sharper focus for the corporate image*. Harvard Business Review, vol.36, pág. 53.

asociaciones de un público (un conjunto de atributos valorados a partir de una escala impar de opciones) puede ser utilizado por Van Riel (2000) para ejemplificar un estudio de reputación, mientras que Dowling (1993) lo utiliza para mostrar una investigación de imagen.

No será hasta 1982 que la revista norteamericana *Fortune* decidió por primera vez publicar su ya legendario ranking sobre las empresas más admiradas *Most Admired Companies*, cuando se reconozca de facto el valor que la reputación corporativa aporta a las empresas. Hoy en día, la edición que publica esa investigación es el número más vendido en el año y el listado de empresas que figuran en él continúa siendo el patrón de medida más popular de imagen corporativa en todo el mundo (Ritter, 2013, p.8).

A partir de ese momento, pero sobre todo durante los años 90 y el primer lustro del siglo XXI, la proliferación de estudios sobre reputación se multiplica. Estos estudios realizados desde distintas líneas de pensamiento evidencian las diferencias de criterio y teorización de la reputación corporativa (Tabla 2); incluso, como veremos a continuación, dentro de las distintas disciplinas que estudian el concepto existen puntos discordantes.

*Tabla 3. Categorización de la literatura sobre reputación corporativa*

| <b>Disciplina</b> | <b>Categorización de la reputación</b>   |
|-------------------|--|
| Contabilidad      | Reputación vista como un activo intangible y como algo que puede o debe producir valor económico   |
| Economía          | Reputación vista como atributos o señales. Percepción de la organización que tienen los stakeholder externos a la misma.                                   |
| Marketing         | Vista desde la perspectiva del consumidor o usuario final y centrada en la manera en que se forman las reputaciones.                                       |
| Organizacional    | Visto como las experiencias que dan sentido a los empleados o la percepción del comportamiento de la organización sostenido por los stakeholders internos. |
| Sociología        | Visto como una valoración agregada del rendimiento de una compañía relacionada con las expectativas y las normas en un contexto institucional.             |
| Estrategia        | La reputación vista como activos y barreras de movilidad. Dado que las reputaciones se basan en percepciones, son difíciles de gestionar.                  |

*Fuente: Fombrun and van Riel (1997)*

Como decíamos, a partir de los años noventa del pasado siglo, el concepto de reputación va a ir adquiriendo cada vez más peso como elemento fundamental de la gestión empresarial. Muchos autores coinciden en que el cambio de sensibilidad desde la imagen corporativa hacia la reputación se produce porque esta se disocia por primera vez del mundo de la imagen, de la publicidad y la venta, para asociarse al mercado, como fuente de valor y rendimiento financiero para las empresas, pasando a considerarse un activo capaz de generar valor para las mismas: “Una

buena reputación mejorará la capacidad de una empresa para sostener en el tiempo unos rendimientos financieros”, Roberts y Dowling (2002). A partir de ese momento, como recuerda Villafañe (2013), muchas son las investigaciones que trabajan sobre el concepto de reputación en esa línea (Weigelt y Camerer, 1988; Hall, 1992, Rindova y Fombrun, 2001; Dowling, 2002, entre otros).

De acuerdo con Rosa Chung (2005, p. 92), han sido fundamentalmente dos las perspectivas de estudio desde las que se ha estudiado la reputación: la perspectiva económica y la del marketing, comunicación y estrategia.

Desde la perspectiva económica, la reputación es, en esencia, entendida como la *percepción de la probabilidad futura de proteger su cuota de mercado y beneficios*<sup>9</sup> (Clark and Montgomery 1998; Weigelt and Camerer 1988; etc.). Varios autores (Martínez y Olmedo, 2010, p. 60) destacan en esta línea de pensamiento donde la reputación cumple claramente un papel de activo y/o recurso intangible de gran relevancia, dada la influencia que tiene en otras variables, como la creación de valor (De Quevedo, 2003; Borraz y Fuentelsaz, 2005; De Quevedo, De la Fuente y Delgado, 2005), y la generación de beneficios empresariales. Dichos beneficios hacen que las organizaciones se esfuercen en la adecuada gestión de la reputación para mejorar sus resultados (Teece, Pisana y Shuen, 1997; Helfat y Raubitschek, 2000; Helfat y Peteraf, 2003), su solidez en el medio y largo plazo, y la creación de ventajas competitivas (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Helfat y Peteraf, 2003, Teece y otros, 1997).

---

<sup>9</sup> “The perceived likelihood that it will defend its markets”

Las definiciones que provienen del marketing, la comunicación y la estrategia, la definen básicamente como la *impresión acumulada que los stakeholders se forman sobre la compañía, resultado de sus interacciones con ella y de la información recibida sobre la misma* (p-e. Fombrun y Shanley 1990). Muchos autores hacen hincapié en la imagen y la identidad corporativa como el corazón de la reputación y ponen el foco en el proceso configurador de la misma como un proceso básicamente comunicativo, donde la percepción cumple un papel fundamental. No obstante, hay voces disonantes como veremos.

Por tanto, vamos a estudiar la conceptualización de la reputación desde los dos ámbitos diferenciados y vamos a identificar los elementos configuradores del concepto desde cada uno para tratar de delimitar un concepto de reputación corporativa de consenso.

### **II.2.1. El concepto de Reputación desde el ámbito comunicacional.**

Han sido los teóricos del ámbito de la comunicación y la estrategia empresarial los más prolíficos a lo largo de los últimos 30 años en el estudio de la reputación y la imagen corporativa como las bases de la nueva economía de los intangibles.

Cada autor ha incidido en distintos aspectos configuradores de la reputación pero hay, como es lógico, varios elementos en los que de alguna u otra forma confluyen. Por ello, a continuación se realiza una descripción de estos elementos que definen la reputación de acuerdo a la literatura existente a fin de identificar los puntos en común que deriven en un concepto de reputación de consenso.

Haciendo una revisión de las aportaciones teóricas de los últimos 30 años en Europa y EEUU se pueden identificar varios aspectos que los autores vinculan a la reputación y que la definen: la percepción, como elemento básico de la reputación y, en un segundo estadio, el reconocimiento; el paso de cierto tiempo como condición para la configuración de esa percepción; y el papel del sujeto emisor y del sujeto receptor como constructores de la reputación.

#### **II.2.1.1. La percepción como elemento básico de la reputación**

En primer lugar, la consideración de la percepción como elemento básico de la reputación. Muchos son los autores que insisten en este aspecto en tanto que entienden que la reputación se conforma como resultado de la percepción que los públicos tienen de una compañía.

En este sentido, Fombrun (1996) delimita el término como una “percepción



representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales”. El trabajo de Fombrun (1996) avanza respecto a los de otros contemporáneos en lo que se refiere a la concepción del tiempo al introducir la proyección futura de la empresa, de ahí que los elementos básicos que componen la reputación para este autor sean: la actuación pasada de la empresa, las expectativas de futuro, la admiración que despierta, la comparación con los rivales y la percepción. En esta misma línea se centran las aportaciones de Weiss, Anderson y MacInnis (1999) que entienden la reputación como “una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto”, y también de Rodríguez (2004) al definirla como “una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta”. Otro autor que trabaja en esta línea es Larkin (2003, p. 32), para el que la reputación, “está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial –marca-. Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo”.

Esta primacía de la percepción como el “corazón” de muchas definiciones de reputación lleva, en varios casos, a la confusión del concepto de reputación corporativa con el de imagen corporativa, como veremos más adelante; no obstante existen notables diferencias entre ambas.

Un segundo estadio de este planteamiento lo encontramos en las aportaciones del Prof. Villafañe (2004, 2013) que identifica como elemento básico de la reputación al reconocimiento y no a la percepción, entendiendo que el primero implica un proceso cognitivo resultado de las

experiencias y el conocimiento que de una compañía tiene el público.

Este enfoque se acerca con mayor exactitud al concepto general de reputación y a la acción de reputar que implica, como hemos visto, la estima del mérito.

Gómez (2013) resume en la siguiente tabla (Tabla 4) las diferencias de enfoque en torno a la percepción, el reconocimiento y la colaboración como base del concepto de reputación que derivan en distintas perspectivas teóricas:

*Tabla 4. Perspectivas teóricas en torno al concepto de reputación*

| Foco              | Enfoque  | Autores   |
|-------------------|--|---|
| <b>Opinión</b>    | Perceptivo:<br>la percepción de los <i>stakeholders</i> sobre el comportamiento de la organización               | Davies et al. (2002)<br>Fombrun (1996) Gaines-Ross (2003) Quevedo (2003) Hatch y Schultz (2008) |
| <b>Valoración</b> | Cognitivo:<br>el reconocimiento que hacen los <i>stakeholders</i> del comportamiento de la organización          | Villafañe (2004) Lloyd (2009)   |
| <b>Relación</b>   | Colaborativo:<br>el grado de escucha y colaboración con los <i>stakeholders</i> para cumplir la promesa de marca | Aaker (1996) Dowling (2001) Fernández Aguado (2002)   |

*Fuente: Gómez, 2013*

En la última década, son más numerosos los estudios de la reputación que han incidido en el enfoque cognitivo y colaborativo (Alloza, Dowling, Barnett, etc.) lo que hace pensar que el enfoque perceptivo está siendo superado por los otros dos, más ajustados a las demandas de los públicos en la actualidad.

#### **II.2.1.2. El elemento temporal como configurador de la reputación**

En segundo lugar la idea de que se desarrolla a lo largo del tiempo es también un aspecto que muchos teóricos reflejan en sus definiciones de reputación corporativa. En este sentido, Weigelt y Camerer (1988) definieron este concepto como el conjunto de atributos económicos y no económicos vinculados a la empresa, que generan valor y son el resultado de acciones pasadas. Por su parte, Fombrun (1996) habla de la actuación pasada y la proyección futura como delimitadores de la reputación. Asimismo, Podolny (1993) considera la reputación como una capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo. Gotsi y Wilson (2001) concluyen, tras analizar diferentes definiciones sobre el concepto, que la reputación corporativa es la evaluación total de una organización a través del paso del tiempo. Este aspecto temporal, es decir, su formación a través de la consolidación en el transcurso del tiempo, es recordado también por Barnett et al. (2006), para quienes la reputación son los juicios colectivos de los observadores sobre una organización basados en valoraciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la organización con el tiempo. Saxton (1998) hace la misma referencia, al definir la reputación corporativa como la reflexión sobre una organización vista a través de los ojos de los públicos con el paso del tiempo y expresado a través de sus pensamientos y palabras. Por su parte, Villafañe (2013) lo expresa con claridad al afirmar que “una marca es

fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación para la empresa que la posee en la medida en que no exista disonancia entre las percepciones o expectativas que genera y las experiencias o realidades que entrega, es decir, cuando la marca dice lo que hace y hace lo que dice. La reputación es el resultado de este proceso cuando se mantiene a lo largo del tiempo”. Otras autoras que mencionan este aspecto en su definición, resultado de un análisis exhaustivo de la literatura al respecto, son Smaiziene y Jucevicius (2015) para las que la reputación corporativa se define como la evaluación total de una compañía transmisible socialmente establecida entre los *stakeholders* a través de un largo periodo de tiempo, que representa las expectativas de las acciones de la compañía y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus rivales.

En definitiva, el condicionante temporal está presente en la mayoría de los teóricos de una u otra forma, siendo así un elemento de consenso en la definición de reputación corporativa; por ello, entendemos que no es necesario extendernos más en este aspecto.

### **II.2.1.3. Los sujetos constructores de la reputación**

En tercer lugar, la mayor parte de los autores al definir la reputación (y de forma similar otros conceptos relacionados como la imagen y el posicionamiento) la vinculan al ámbito de alguno de los sujetos dentro del proceso general de comunicación, esto es, hacia el emisor o el receptor.

De acuerdo a Capriotti (2007, pp. 94-95), se pueden establecer dos grandes concepciones: el enfoque vinculado al emisor (*sender-oriented*),

que son aquellas definiciones que relacionan el concepto a la esfera del Emisor, y el enfoque vinculado al Receptor (*receiver-oriented*), que son aquellas definiciones que ligan el concepto a la esfera del Receptor. No obstante, y según el mismo autor, en el proceso general de comunicación, la elaboración e interpretación de la información no es una acción individualizada del emisor (la construcción) y del receptor (la interpretación). Más bien puede considerarse que **la construcción de sentido es un proceso de interacción mutuo y compartido entre emisor y receptor**. Podemos hablar de un **contrato de sentido** entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, en el cual hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos).

#### **II.2.1.3.1. El emisor como responsable de la construcción de la reputación**

El concepto general de Reputación, como hemos visto en el primer capítulo, deja claro que se trata de un elemento donde el emisor tiene un papel configurador, es decir, establece con sus actos la configuración de la reputación y la transmisión de la misma.

Trasladado al ámbito de la empresa, podemos por tanto afirmar que se trata de un elemento intangible que es configurado y gestionado directamente por la organización y que ésta hace llegar a sus públicos. Tal afirmación pone de manifiesto la existencia de un control directo de la organización sobre ella, que decide el modo de construir tal reputación para sí misma. Sería así la reputación un resultado de la acción y

comunicación de la empresa.

Pocos autores reconocen este planteamiento en su definición de la reputación y dotan al emisor –la empresa- como el responsable de la configuración de la misma en tanto que sin acción no cabe relación con un tercero y, por tanto, es imprescindible para su configuración que el emisor implemente una acción y con ello dé la oportunidad al receptor de reconocerla como merecedora de reputación. Tal es el caso de Villafañe (2013), quien sitúa a la reputación como el resultado de comportamientos, de realidades objetivables de una empresa. El autor pone de manifiesto la diferencia que existe entre percepción y reconocimiento en tanto que la primera no requiere de una experiencia por parte del receptor y la segunda sí. Lo que significa que si no es necesaria la experiencia es casi como decir que da igual lo que haga una empresa en tanto que comunique aquello que los públicos quieren escuchar para reconocerla como reputada, esto es, que las acciones de una empresa no son configuradoras de la reputación de la misma, lo cual contradice el propio concepto general de reputación como hemos visto con anterioridad.

No obstante lo anterior, muchos autores mencionan al emisor como fuente de reputación pero no configurador de la misma. Es el caso de Fombrun (2001), quien señalaba que la reputación es un activo económico y, por lo tanto, puede ser construida a partir de una serie de acciones y reacciones hacia el entorno en el que las compañías están inmersas. Los autores que defienden esta postura entienden que la reputación es consecuencia de una relación comprometida de la organización con sus públicos. Entienden que cada organización puede gestionar su reputación directamente por medio de la gestión de su comportamiento y de su comunicación. Fombrun (1996) afirma que la reputación cristaliza los esfuerzos estratégicos y

expresivos que las compañías hacen para comunicar su objetivo principal y su identidad a sus públicos. El propio Villafañe (2004) reconoce que la reputación corporativa es un activo que puede ser conocido por la organización y que, por lo tanto, no sólo se puede evaluar y es mensurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones. Por tanto, la reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función de sus objetivos. De este modo, los diferentes teóricos entienden la reputación desde un enfoque económico o estratégico y se centran en los beneficios que la gestión de este intangible estratégico reporta a la organización, pero no toman a la organización como conformadora de reputación sino como fuente desde la que gestionar acciones que posteriormente serán interpretadas por los públicos para configurar así una reputación sobre la misma.

Estos autores, por tanto, hacen referencia al proceso cognitivo que da lugar a la formación de la reputación por parte de los receptores, dándole un papel muy importante a la percepción del receptor como constructor de reputación.

#### **II.2.1.3.2. El receptor como sujeto básico de la construcción de la reputación**

Buena parte de las reflexiones y aplicaciones del concepto de reputación lo sitúan como una variable cuya formación depende de la intervención de los públicos de una organización, es decir, de los receptores de la información que proporciona la misma. Desde este punto de vista, la reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a la

representación mental que los individuos deciden asociar a una organización (consciente o inconscientemente). La Reputación se entiende por tanto como resultado de la interpretación del receptor.

Así lo asegura Fombrun (1996 y 2001) para quien la reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados. Incluso, el autor va más allá en lo que se refiere al peso que se le da al receptor y su percepción como configurador de la reputación, asegurando que la evaluación mental que los stakeholders hacen de las organizaciones está basada en su capacidad para satisfacer sus propios criterios económicos, egoístas y altruistas, y en el impacto que sus múltiples imágenes externas tienen sobre sus stakeholders.

Son numerosos los autores que de un modo u otro se adscriben a esta consideración sobre la reputación corporativa que pone el foco en la interpretación de los receptores. Barnett et al. (2006) concluyen, tras la revisión de las aportaciones de un buen número de teóricos y de profesionales, que la reputación debería enfocarse en el futuro en términos de valoración, juicio, evaluación y opinión. De modo parecido lo entienden Gray y Ballmer (1998), para quienes la reputación corporativa es una valoración de los atributos de la organización, realizada por los públicos. Otros autores, como Roberts y Dowling (2002), afirman ver la reputación como una percepción global del grado en el cual una organización es estimada o respetada, definición que completan asegurando que la reputación no es otra cosa que un atributo general que refleja el grado en el que los públicos externos ven a la entidad como “buena” o “mala”.



Las aportaciones de Chun (2005) al estudio de la reputación en base al trabajo de Fombrun y van Riel (1997), también siguen esta línea de pensamiento que pone el foco en la percepción del receptor como la base de la construcción de la reputación. Chung lo explica, no obstante, estableciendo tres escuelas de pensamiento sobre el concepto de reputación (Tabla 5):

1) *evaluativa*, donde la reputación se estima según el valor financiero o los resultados económicos de la empresa en el corto plazo, centrándose por tanto en la percepción que tienen los inversores o directivos de las empresas, como sucede en los índices elaborados por Fortune;

2) *impresional*, que evalúa la reputación a partir de las impresiones obtenidas de trabajadores o consumidores a través de entrevistas, centrándose sólo en un grupo de interés; y

3) *relacional*, en donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos (directivos, trabajadores) como externos (consumidores, usuarios).

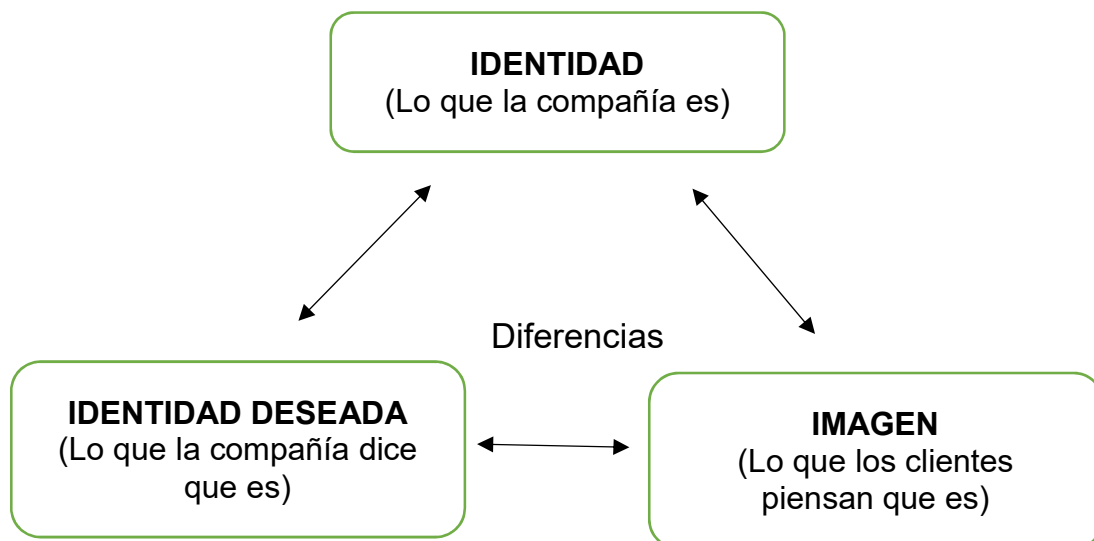
*Tabla 5. Las tres escuelas de pensamiento de la reputación*

| Enfoque   | Audiencia  |                               | Foco  | Autores  |
|---|--|-------------------------------|---|--|
| <b>Escuela evaluativa:</b><br>reputación como evaluación del logro financiero de la organización                        | Único stakeholder (inversor o gerente)   |                               | Comportamiento del inversor; ranking basado en las opiniones del CEO; vincula la reputación con el rendimiento financiero/estratégico   | Fryxell y Wang (1994); <i>Fortune</i> ; Srivastava et al. (1997); Fombrun y Shanley (1990); Weigelt y Camerer (1988)                   |
| <b>Escuela impresional:</b><br>reputación como la impresión total de una organización                                   | Principalmente la visión de un único stakeholder   | Marketing                     | Imagen / identidad corporativa  | Abratt (1989); Bromley (1993); Balmet (1997); Brown et al. (2005); Dowling (1993)  |
|   |  | Comportamiento organizacional | Vinculación de la reputación con la intención del comprador; visión del cliente de la empresa e imagen del vendedor; vinculación de la reputación con la identificación del empleado          | Yoon et al. (1993); Weiss et. Al. (1994); Dutton et al. (1994); Dutton y Dukerich (1991)   |
|   |  | Medios de comunicación        | Percepción de la gestión de la imagen y la identidad; vinculación de la reputación con la favorabilidad dela cobertura mediática  | Giola y Thomas (1996); Deephouse (2000)  |
| <b>Escuela relacional:</b><br>reputación incluye los diferentes puntos de vista de los stakeholders internos y externos | Comparación de los puntos de vista de los múltiples stakeholders (principalmente internos vs externos) |                               | Múltiples stakeholders en general; vinculación de la visión interna (identidad) y externa (imagen) de la reputación corporativa; vinculación de la reputación (externa) e identidad (interna) | Fombrun (1996); Post y Griffin (1997); Hatch y Schultz (2001); Davies y Chung (2002); Chung y Davies (2006); Fiol y Kooor-Misra (1997) |

*Fuente: Chung, 2005 (pág. 94)*

Los trabajos de Chung han sido influyentes en tanto que pusieron el foco en que la reputación se definía de forma unívoca tanto desde los públicos internos como externos y ambos se consideran configuradores de la misma. Varios autores son defensores de este mismo planteamiento (Fombrun, 1996; Post y Griffin, 1997; Hatch y Schultz, 2001; Chung y Davies, 2006; etc.) para los que la imagen se distingue de la reputación porque está ligada sólo a los públicos externos y la reputación se conforma por ambos públicos, internos y externos. Como derivada de dicho planteamiento, estos autores identifican como elementos de la reputación a la imagen y la identidad corporativas, y las entrelazan a ambas para configurar la reputación (Figura 2).

*Figura 2. Elementos de la reputación corporativa.*



*Fuente: Chung, 2005 (pág. 98)*

La reputación es entendida como el alineamiento de tres elementos: lo que es la empresa, lo que dice que es y cómo la ven los públicos (clientes).

Estos planteamientos supusieron un avance en la definición de la reputación y aún hoy en día muchos profesionales siguen esta escuela de pensamiento –escuela relacional–. No obstante, vemos que esta aproximación es un tanto restrictiva puesto que Chung sólo tiene en cuenta la reputación como resultado de la percepción del receptor o público, sea este interno, externo o ambos, y obvia el papel del emisor en la construcción de dicha reputación. Además, la propuesta de Chung analiza la reputación tomando en consideración las distintas metodologías de medición existentes y en base al proceso metodológico que utilizan, pero no profundiza previamente en las características del concepto que subyace a cada una para posteriormente contrastar si dichas metodologías se ajustan al mismo o no.

Otros autores que apoyan una interpretación focalizada en la percepción del receptor como base del fenómeno reputacional son Gotsi y Wilson (2001) que concluyen, tras analizar diferentes definiciones sobre el concepto, que la reputación corporativa es la evaluación total de una organización a través del paso del tiempo. Este aspecto es recordado por Barnett et al. (2006), para quienes la reputación son los juicios colectivos de los observadores sobre una organización basados en valoraciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la organización con el tiempo. Saxton (1998) hace la misma referencia, al definir la reputación corporativa como la reflexión sobre una organización vista a través de los ojos de los públicos con el paso del tiempo y expresado a través de sus pensamientos y palabras.

Estas aportaciones teóricas vinculan a la reputación como elemento configurador la percepción de los públicos pero también mencionan la forma en la que los públicos receptores la construyen y los fundamentos que influyen en la formación de la reputación corporativa de una organización.

En ese sentido, observamos una amplísima coincidencia en la consideración de la reputación como un constructo nacido, principalmente, de un comportamiento concreto de la organización, cuando éste además es sostenible y coherente en el tiempo. Así lo expresan Gotsi y Wilson (2001), para quienes la evaluación que supone la reputación está basada en las experiencias directas de los públicos con la entidad, en cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que provea de información sobre las acciones de la organización y/o la comparación con las acciones de su competencia.

En términos parecidos pero destacando el papel de la percepción se expresan Argenti y Druckenmiller (2003), que definen la reputación como la representación de las imágenes de múltiples grupos de la organización, incrementado con el tiempo y basado en los programas de identidad de la entidad, su funcionamiento y cómo ha sido percibido su comportamiento por sus públicos. Esta definición, y las anteriores, no hacen sino reforzar la idea de que es el conjunto de comportamientos de la organización a lo largo del tiempo el principal responsable de la consolidación de una percepción significativa de sus públicos prioritarios en forma de reputación. Así lo asegura también Dowling (2001) refiriéndose a estos comportamientos significativos (en forma de compromisos) por parte de la organización, cuando define la reputación como el resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la

autenticidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la entidad con sus públicos y al grado de cumplimiento de sus compromisos.

Un punto de vista ligeramente distinto lo aporta el Prof. Villafañe (2004), quien entiende la reputación corporativa como la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante los públicos estratégicos. La mención del “carácter estructural” del comportamiento corporativo hace entrever que el autor quiere dar un peso significativo al papel de la propia organización como conformadora de la reputación, más allá de ser responsable de sus comportamientos, es decir, ese carácter estructural supondría, a juicio de la investigadora, una planificación estratégica definida, unos controles y medición de los resultados, etc., en definitiva, una gestión estratégica de la reputación corporativa que implica, como tal, la consideración de la misma como un constructo creado desde la propia organización y no desde los públicos.

Todas estas definiciones, por lo tanto, aunque reconocen el impacto relativo que las decisiones de la propia organización pueden ejercer en la creación y control efectivo de la reputación corporativa, enfatizan el peso sustancial que en la construcción de la misma tienen los receptores (los públicos) y el papel de la percepción. A pesar de ello, el análisis profundo de los autores citados pone de manifiesto su interés central por las posibilidades reales que la organización tiene para ejercer un cierto control en la creación de las percepciones positivas consolidadas en sus públicos, y en los beneficios innegables que esto le puede suponer, pero no profundizan en este aspecto y dejan en un segundo plano a la organización

en favor de la percepción de los stakeholders, puesto que para ellos es una *conditio sine qua non* la interpretación de los públicos de dichas acciones para la configuración de la reputación.

#### **II.2.1.4. Las dimensiones o ámbitos de la reputación**

Cuando hablamos de dimensiones nos referimos a las referencias que hacen distintos autores acerca de las distintas “categorías” de reputación o si existe una única reputación que afecta a la compañía de forma global, o por el contrario lo que existen son diferentes reputaciones vinculadas a los diferentes ámbitos de acción de una compañía y/o a los distintos públicos que entran en contacto con ella. En la doctrina reputacional, este aspecto también se denomina “perspectiva *multistakeholder*” cuando se circunscribe a las distintas percepciones que cada público tiene de una misma compañía y que configuran así distintas reputaciones. La importancia de la diferenciación de la reputación por ámbitos es clave, puesto que de la definición de estos ámbitos se derivan en todos los casos las distintas variables que los métodos de valoración de la reputación tienen en cuenta al evaluar las compañías reputadas.

Así, y de acuerdo a Villafañe (2013), existen cuatro ámbitos: el de consumo, que concierne a los clientes; el organizacional, que atañe a los empleados; el del capital, que involucra a los inversores; y el social, que implica a los ciudadanos. Para el autor, de estos cuatro ámbitos se derivan las variables de la reputación corporativa que constituyen los “mojones de una noción fría y formal de la reputación corporativa”, si bien, algunas variables como la innovación o la internacionalización no pertenecen estrictamente a ninguno de esos ámbitos en concreto. Para Saxton (1998)

la reputación corporativa emana de todas las actividades de negocio y de todas las comunicaciones que proceden de una compañía, tanto intencionales como no intencionales, que acontecen en el mercado. Debemos por tanto deducir que cada *stakeholder* o grupo de *stakeholders* verá de forma diferente a la compañía dado que cada uno se centra y ve distintas partes del negocio.

Como vemos, para muchos teóricos es muy poco probable que se pueda establecer el mismo nivel de importancia de cada uno de los públicos para toda la organización. Desde este punto de vista, la reputación que puedan tener los distintos públicos será diferente y muy difícil de agregar en una sola. Wartick (2002) realiza un análisis pormenorizado de la dificultad de agregación de los resultados de los distintos públicos, y llega a la conclusión de que es poco efectiva para la medición de resultados de reputación. Martínez y Olmedo (2009) resumen en una tabla los planteamientos de varios teóricos acerca de las distintas dimensiones en las que se puede dividir la reputación corporativa (Tabla 6):



*Tabla 6. Dimensiones de la reputación empresarial*

| AUTOR                           | DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL  |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|
| <b>WEIGELT Y CAMERER (1988)</b> | Reputación de la Empresa (localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social) | Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad)  | Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa) |
| <b>DOLLINGER ET AL. (1997)</b>  | Reputación de la dirección  | Reputación del producto (calidad)                                      | Reputación Financiera  |
| <b>DE QUEVEDO (2001-2003)</b>   | Reputación Interna (trabajadores, directivos, accionistas, clientes y aliados)  | Reputación externa (sociedad en general)                               |  |
| <b>MARTÍN ET AL. (2006)</b>     | Reputación de Negocio   | Reputación Social  |  |
| <b>CHUN (2005)</b>              | Imagen (percepción externa de los <i>stakeholders</i> )   | Identidad corporativa (percepción de los <i>stakeholders</i> internos) | Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos)  |

*Fuente: Martínez, I. y Olmedo, I. (2009).*

Desde otra perspectiva, Varey (2002) define la reputación corporativa como un término globalizador que hace referencia a lo que los empleados piensan de su empleador, lo que los clientes piensan de su proveedor, así sucesivamente. En este sentido, habría tantas reputaciones como públicos se identificaran en una organización. La reputación sería, pues, una valoración global que tiene cada uno de los diferentes públicos de una organización.

Por su parte, Lange, Lee y Dai (2011) realizan una revisión de las publicaciones científicas más relevantes sobre el tema y resumen su análisis en la existencia de tres dimensiones de la reputación corporativa que tienen implícitas distintos niveles de reconocimiento por parte de los públicos: ser conocido, ser conocido por algo, y tener una *favorabilidad generalizada (generalized favorability)* según reflejan en la tabla siguiente (Tabla 7):

*Tabla 7. Diferencias entre las tres dimensiones de reputación corporativa*

| <b>Dimensiones</b>   | <b>Conocida</b> | <b>Conocida por algo</b> | <b>Favorabilidad generalizada</b> |
|--|-----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Opinión vs. No evaluación<br>(opinión del receptor acerca de la organización o de sus resultados vs. Impresiones del receptor sin opinión)                                     | No evaluación   | Opinión                  | Opinión                           |
| Particular vs. Generalizada<br>(centrada en los atributos o características particulares de la organización vs. Impresión generalizada de la organización como un todo global) | Generalizada    | Particular               | Generalizada                      |

*Fuente: Lange, D., Lee, P. M. y Day, Y. (2011, pág. 166)*

Esta diferenciación, en opinión de la doctoranda, tiene implícita una concepción de la reputación corporativa como sinónimo de imagen corporativa, dado que pone el foco en la percepción del receptor como fundamento de la misma, limitando así el propio concepto de reputación corporativa como veremos en el punto siguiente.

No obstante lo anterior, muchos autores reconocen también que la reputación corporativa tiene una perspectiva holística, de ensamblaje y unificación de los reconocimientos que los distintos *stakeholders* hacen de la misma; lo que en la doctrina reputacional se ha denominado “perspectiva *multistakeholder*”. Tal es el caso de Villafañe (2013, 25-28), que reconoce la perspectiva dinámica, holística de la reputación corporativa, donde es considerada como un proceso en sí mismo capaz de explicar el comportamiento de una empresa y su *management*. Este autor utiliza una metáfora a juicio de la investigadora muy apropiada:

“La reputación corporativa es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas y diferentes entre sí, que encierran un volumen finito. Cada una de esas caras, que puede tener mayor o menos superficie, se corresponde con un *stakeholder* de la compañía. El volumen encerrado por el poliedro es el total de la reputación corporativa”

Cabe recordar en este punto también la definición de Smaiziene y Jucevicius (2015) citada con anterioridad y afines a esta concepción global de la reputación, para las que la reputación corporativa se define como la evaluación total de una compañía transmisible socialmente establecida entre los *stakeholders* a través de un largo periodo de tiempo, que representa las expectativas de las acciones de la compañía y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus rivales.

La reputación corporativa entendida de una forma holística supone, por tanto, afirmar que existe una única reputación corporativa, que la propia empresa configura y gestiona, pero que cada público reconoce desde una perspectiva distinta y sobre la que posee unos condicionantes específicos.

Dicho de otro modo, utilizando un ejemplo sencillo, imaginemos que a una persona la reconocen las personas que interactúan con ella como una persona “alegre, desenfadada, que afronta la vida con optimismo”; la reputación de esa persona es unívoca, si bien cada persona que interactúe con ella, dependiendo del ámbito en el que lo haga, por ejemplo, en el trabajo, en la intimidad, etc... verá reflejada esa reputación en diferentes actitudes como son, por ejemplo, cantar y bailar en casa con sus hijos, afrontar los problemas con una sonrisa en el trabajo, etc.

Como conclusión, podemos afirmar en este punto, que si bien la perspectiva *multistakeholder* es coincidente para muchos académicos y profesionales, estos mismos autores reconocen que estas “reputaciones” confluyen en una “superior” que aglutina de forma holística todas las demás, y que se implementa de forma transversal en todos los ámbitos del negocio, conformándose, utilizando otra metáfora, como una muñeca *matrioska*, donde la más grande recoge o incluye las menores que son de forma semejante aunque de menor tamaño.

#### **II.2.1.5. Reputación y su relación con la imagen corporativa**

Varias de las definiciones anteriores de reputación mencionan directamente a la imagen como elemento fundamental; es el caso de Villafañe (2004) cuando afirma que la reputación es “*la cristalización de la imagen corporativa de una entidad...*”; también Dowling (2001) en su definición de reputación la incluye: “*resultado de una imagen positiva de la organización...*”. Gotsi y Wilson (2001) señalan que hay autores que no diferencian entre imagen y reputación, definiendo ambos conceptos como la impresión global o comprehensiva que los públicos tienen sobre una

organización. Vemos en todo caso que son conceptos que confluyen en definiciones y que es necesario aclarar en qué difieren y/o se asemejan para delimitar claramente la reputación.

Cappriotti (2009, p.99) hace una revisión de ambos conceptos en la literatura académica y explica que, por una parte, hay autores que postulan que, más que diferencias entre los ambos conceptos, lo que ha sucedido es una evolución desde la noción de imagen hacia el concepto de reputación, probablemente debido a la polisemia del término imagen, como también a su significado negativo a nivel popular y en determinados círculos académicos (Grunig, 1993; Rindova, 1997). Rindova (1997) señala que las asociaciones negativas asignadas al concepto de imagen corporativa han conducido a una transición desde la gestión de la imagen (vista como acciones superficiales de una organización para ser vista mejor) hacia la gestión de la reputación corporativa (considerada como acciones importantes y responsables para obtener la valoración positiva de los públicos). Sin embargo, esta posición no implica necesariamente una diferencia en sí entre los conceptos. Así, no estaríamos ante conceptos diferentes, sino frente a una sustitución por evolución de un concepto considerado negativo (el de imagen) hacia otro término más positivo (reputación).

Otro enfoque de diferenciación es aquel que considera a la imagen como resultado de la comunicación de la organización, y a la reputación como consecuencia de la conducta de la organización (Villafañe, 2000, 2004 y 2013). Alvesson (1990) señala que las imágenes pertenecen a la esfera del conocimiento humano superficial, desarrolladas sin el contacto o interacción con el objeto, y por lo tanto, sin un conocimiento real del mismo. A partir de ello, se establece una serie de características que diferenciarán

la reputación de la imagen (estructural/coyuntural; duradera/efímera; objetivable/no objetivable; respectivamente).

Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008), hacen un resumen de las diferencias entre imagen corporativa y reputación corporativa en un cuadro que ha sido mencionado por varios autores y que muestra con claridad que son cosas bien distintas (Tabla 8).

*Tabla 8: Diferencias entre imagen y reputación corporativas*

| <b>Imagen corporativa</b>                 | <b>Reputación corporativa</b>              |
|---|--|
| Se basa en percepciones                   | Se basa en resultados                      |
| Es difícil de objetivar                   | Es verificable empíricamente               |
| Genera expectativas asociadas a la oferta | Genera valor, consecuencia de la respuesta |
| Carácter coyuntural y efectos efímeros    | Carácter estructural y efectos duraderos   |
| En parte es resultado de la comunicación  | Resultado del comportamiento corporativo   |
| Se construye fuera de la empresa          | Se genera en el interior de la empresa     |

*Fuente: Olcese, Rodríguez, Alfaro (2008, p. 178).*

Villafañe (2004) parte de la consideración de imagen como resultado de la comunicación de la organización, mientras que considera que la reputación tiene una construcción más holística, basada no sólo en la comunicación, sino fundamentalmente en su conducta corporativa. Sin embargo, esta diferencia la cuestionan algunos autores como Grunig (1993) afirmando que la imagen no sólo es una derivada de la comunicación, sino que también emana del comportamiento, la cultura corporativa y la personalidad corporativa; por tanto, la imagen es una percepción formada en los públicos como consecuencia de todo el hacer y decir de la organización. Como puede apreciarse, esto no supone una diferencia sustancial respecto al concepto de reputación. Otros autores como Costa (2001) sostienen que la imagen de una organización es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la organización.

Una diferencia que muchos autores señalan y que parece ser un elemento de consenso, como hemos visto en el epígrafe anterior, es el componente temporal como configurador de reputación versus imagen corporativa. Autores como Fombrun y Villafañe hablan de “cristalización” a través del tiempo, es decir, la reputación sería el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un período de tiempo prolongado.

Sin embargo, nos encontramos aquí con que es muy difícil poder establecer un período de tiempo o un plazo “estándar” que permita separar o establecer cuándo la imagen se transforma en reputación; por eso habríamos de determinar los posibles parámetros de valoración de la imagen y la reputación para establecer la diferencia (tipos de atributos,



nivel de valoración de los atributos, permanencia de los atributos en los públicos).

Por último, algunos autores (Fombrun, 2001; Gotsi y Wilson, 2001) establecen que la reputación es una evaluación o consolidación global (una síntesis) de las diferentes valoraciones, juicios o imágenes que tienen los públicos sobre una organización. Así, la reputación sería “única”, mientras que la imagen sería “múltiple” (imágenes). La idea de un esquema o percepción global de un objeto (producto, marca u organización) que englobe a todos los públicos es una aspiración histórica de los autores que han trabajado sobre el concepto de imagen desde mediados del siglo XX.

Con respecto a las similitudes, Gotsi y Wilson (2001) señalan que hay autores que no diferencian entre imagen y reputación, definiendo ambos conceptos como la impresión global o comprehensiva que los públicos tienen sobre una organización. Esta corriente se sustenta más en el concepto de imagen que en el de reputación, como consecuencia de un uso más antiguo y usual del primero de ellos entre los años 60 y 70. En estas décadas, los estudios sobre la imagen corporativa eran un campo de investigación muy atractivo, mientras que el término reputación corporativa no era muy común en la literatura de comunicación y marketing de esa época. Estos planteamientos se han mantenido en muchos autores hasta la actualidad. En este sentido, la similitud (planteada como conceptos sinónimos) se sustenta sobre la idea que ambos conceptos son constructos de recepción, en cuanto los públicos son quienes se forman tales percepciones en función de la conducta y de la información que reciben acerca de una organización. Esto se puede observar claramente en las investigaciones de mercado sobre imagen y reputación. En ambos

casos, se estudian las asociaciones, atributos, valores, etc., que cada uno de los públicos tiene sobre las distintas organizaciones. Como ejemplo de esta similitud, se puede observar cómo el mismo sistema de representación gráfica de las asociaciones de un público (un conjunto de atributos valorados a partir de una escala impar de opciones) puede ser utilizado para un estudio de reputación y para una investigación de imagen.

#### **II.2.1.6. Reputación y valores: Legitimidad, credibilidad, confianza y transparencia.**

La reputación corporativa se dota de sentido en cuanto que está vinculada a unos valores éticos compartidos por la ciudadanía. Si asumimos que la reputación se conforma con las evaluaciones y por tanto el reconocimiento que hacen los públicos de una compañía, habremos de asumir asimismo que los públicos realizan esta evaluación global de acuerdo a la confluencia o no de diferentes atributos a los que dan importancia y que asocian al comportamiento de una compañía. Citando a Alloza, “Las bases de la construcción de la confianza se sitúan en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés), y después cumplirlos” (Alloza, 2001). En otras palabras, la buena reputación se basa en el buen hacer, en el cumplimiento de las promesas que realiza la organización como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi et. al, 2011).

Para el Foro de Reputación corporativa (2011), la reputación corporativa es el resultado de confrontar lo que decimos con lo que hacemos y con la opinión de los *stakeholders*, lo que significa que deben alinearse los

objetivos y los valores, con las conductas y actos y con las experiencias y expectativas de los stakeholders (Figura 3); asimismo, la transparencia, en términos de lo que se cuenta en relación con la reputación corporativa es un principio de actuación ineludible. Las empresas deben definir sus valores y códigos de comportamiento en su proceso de planificación estratégica. Es en ese nivel estratégico donde debe establecerse el compromiso con los stakeholders y el objetivo de mantener una relación sostenible.

*Figura 3: Representación de la reputación corporativa.*



*Fuente: Foro de Reputación corporativa (2011)*

De acuerdo a Capriotti (2009) y desde el punto de vista de la compañía, los atributos que se cristalizan en expectativas a los que dan importancia los públicos conforman la *Ciudadanía Corporativa* y pueden ser integrados en 2 grandes grupos: atributos sobre la *capacidad corporativa* y atributos

sobre la *responsabilidad social corporativa*. Así, podemos vincular dichas tipologías de atributos con las tipologías de responsabilidades empresarias: económico-legales y ético-sociales. Por una parte, están las asociaciones ligadas al rol económico (capacidad corporativa), en relación con sus responsabilidades económico-legales (realizar buenos productos y servicios, cumplir la ley y obtener beneficios crecientes), y por otra parte, están las asociaciones vinculadas al rol social (Responsabilidad Social Corporativa), relacionadas con sus responsabilidades sociales (respeto a los derechos humanos, cuidado del medioambiente y contribución económica y social a la comunidad). El ejercicio de estos dos roles, y la forma en que tales roles sean comunicados a los públicos, puede llegar a influir en la composición de la reputación corporativa de las compañías que tengan dichos públicos, influyendo en los atributos asociados con la capacidad corporativa y la responsabilidad social corporativa de las empresas (Brown, 1998; Brown y Dacin, 1997; Brown y Cox, 1997; Berens y Van Riel, 2004).

Esta diferenciación que hace Capriotti tiene su reflejo en cómo algunos autores se decantan más relacionar la reputación corporativa con valores relacionados con la gestión empresarial (calidad, desempeño empresarial, liderazgo...) y otros lo hacen con valores éticos (honestidad, transparencia, confianza...). Orozco (2014) elabora la siguiente tabla de autores y valores vinculados (Tabla 9):

*Tabla 9: Valores vinculados a la reputación corporativa*

| AUTOR                               | VALORES   |
|-------------------------------------|---|
| Larkin (2003)                       | Trust   |
| Quevedo (2003)                      | Legitimación  |
| Davies, Chun, Vinhas y Roper (2003) | Symmetry, affinity, connection  |
| Herranz (2004)                      | Excelencia, calidad, prestigio  |
| Alsop (2004)                        | Financial performance, quality of products, corporate leadership, vision                  |
| Jackson (2004)                      | Quality, innovation, profitability, loyalty   |
| Fombrun y Van Rial (2004)           | Authentic, visible, transparent, consistent, distinctive                                  |
| Covey (2007)                        | Confianza   |
| Fundación alternativas (2007)       | Confianza, transparencia, integridad, responsabilidad, integración, inclusión, compromiso |
| López y Sebastián (2009)            | Ética, buen gobierno, innovación, calidad, responsabilidad, visión                        |
| Griffin (2009)                      | Ethics, sustainability, responsibility  |
| Pizzolante (2009)                   | Confianza, transparencia  |
| Molleda (2010)                      | Autenticidad, valores, tradición  |
| Mercader (2010)                     | Credibilidad  |
| Muñoz (2010)                        | Lealtad, conciencia, calidad  |
| Ewing (2011)                        | Philanthropy, strategy, expertise   |
| Komisarjevsky (2012)                | Carácter, trust, communication  |

*Fuente: J. Orozco (2014), pág. 95*

Desde el punto de vista de los públicos, recordando lo que el ex presidente de la Reserva Federal Alan Greenspan afirmaba a finales de 2008 cuando Lehman Brothers estaba derrumbándose: *In a market system based on trust, reputation has a significant economic value*, o lo que es lo mismo, la reputación se ha convertido en un valor económico porque la confianza y la credibilidad han tomado un papel preponderante en los mercados, en las relaciones entre empresas y sus públicos (Kossofsky, 2010).

Es decir, la credibilidad y la confianza se consideran por muchos los pilares sobre los que los públicos evalúan a las empresas y sus productos o servicios. La idea y el hecho de la credibilidad como virtud pública, fuente de reputación, recorre todo el pensamiento occidental hasta nuestros días aunque esta presencia, sin embargo, ha dado un notable salto de intensidad en la actual fase del capitalismo (Álvarez 2013). Han surgido por ejemplo nuevas formas de intercambio como el consumo de proximidad, la economía colaborativa, etc. cuya base es la cercanía, la confianza y la transparencia<sup>10</sup>. Las empresas han de dar respuesta en su definición del negocio y en su relación con el entorno a estos valores para atender las demandas de sus públicos. En la medida en que estos valores sean parte de su “adn” y sean los que tutelen sus comportamientos, aportarán valor a su entorno y serán por tanto empresas reconocidas y con ello reputadas.

Michael Porter y Mark Kramer ya lo adelantaban en 2011 en su artículo *Creating share Value*, donde ponían de manifiesto la necesidad de aportar valor compartido, de ser “más que responsables” dentro del entorno en el

---

<sup>10</sup> Para el Foro de Reputación Corporativa (2011), “la transparencia, en términos de lo que se cuenta en relación con la reputación corporativa es un principio de actuación ineludible.”

que la empresa se desenvuelve y con los públicos –*stakeholders*- a los que está vinculada, para generar la confianza tan necesaria en la actualidad. Lo que se ha venido en llamar, en palabras de Justo Villafañe (2013), la buena empresa:

*Esa nueva empresa será una buena empresa o no será relevante. Esta sentencia supone una exigencia para todas las compañías, pero muy especialmente para aquellas que aspiren al liderazgo en reputación en sus respectivos sectores, porque el nuevo liderazgo ya no se medirá por el tamaño de la compañía o por su participación relativa en el mercado, sino por el reconocimiento de sus grupos de interés, ya sean sus clientes, sus empleados o los ciudadanos en general.*

En este nuevo entorno donde la credibilidad juega un papel ultra relevante en la gestión empresarial, la reputación es entendida como un activo transversal a toda la empresa, una “telaraña” ultra resistente puesto que se conforma alineada con los valores de los públicos –empleados, accionistas, clientes, ciudadanos, instituciones...- y que se resiente cuando no se configura sobre dichos valores.

Una compañía es lo que hace, esto es, sus públicos la reconocen por sus acciones y estas deben ser acordes con los valores preponderantes, creíbles, y transparentes para ganarse la confianza de todos los públicos y como consecuencia adquirir el estatus de compañías reputadas, poseedoras de capital reputacional.

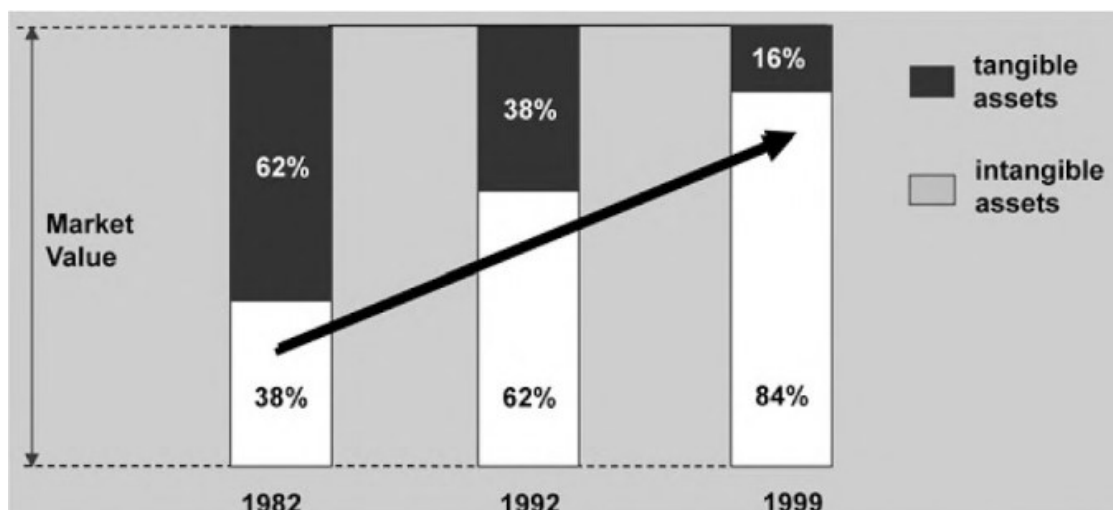
### **II.2.2. La Reputación desde el ámbito económico – contable.**

Como veíamos, Chung (2005) identificaba como segunda vertiente de estudio de la reputación la económica. Diferentes teóricos han puesto su foco en la reputación desde puntos de vista relacionados directamente con la gestión empresarial, la contabilidad y las finanzas y la teoría de mercado. Porque el peso que ha adquirido la reputación en las grandes compañías en las últimas décadas viene derivado de su valor económico y su valor estratégico (Manfredi y Cachinero, 2013): “La reputación no se puede copiar y no se fuga con la marcha de los directivos. Es una decisión que determina el comportamiento y la gestión de las operaciones. Por tanto, la reputación es en sí misma una estrategia de crecimiento”.

Existe consenso general entre los teóricos y nadie pone en duda su importancia como intangible fundamental a tomar en consideración a la hora de gestionar una empresa, y herramienta clave en la creación de valor para todos sus *stakeholders*. Cientos de expertos en todo el mundo desde finales del siglo XX vienen reconociendo la importancia de los intangibles como lo más valioso para las empresas; cabe aquí rescatar el análisis realizado por J.H. Daum (2003, p.4) que pone de manifiesto la importancia de los intangibles en el valor de las empresas: en 1992, de cada 100 dólares invertidos en acciones en una empresa (de las cotizadas en el SP500 en USA), sólo el 37,9 % se gastaba en activos tangibles y más de la mitad de lo invertido se dedicaba a lo que se denomina en contabilidad “activos intangibles” es decir, valores corporativos que no se incluyen en el balance contable de una compañía, mostrando además una tendencia constante de la importancia de estos activos como muestra la Figura 4; y desde 1999 la tendencia a seguido siendo la misma:



*Figura 4. Desarrollo del valor de los activos intangibles como porcentaje del valor total de mercado de las compañías del S&P 500 entre 1982 y 1999.*



*Fuente: J. H. Daum (2003)*

En la búsqueda de fuentes de ventaja competitiva, tanto investigadores como profesionales se han centrado en analizar el papel de los activos intangibles y su relación con el valor para los accionistas de una empresa. En particular, la reputación corporativa, también conocida como “activo de aprobación social” (Pfarrer, Pollock y Rindova, 2010), es uno de los activos intangibles estratégicos más importantes (Hall, 1992, 1993). La reputación corporativa ha recibido una atención considerable en la literatura económica, de marketing, en las finanzas y el *management* (Lange, Lee y Dai, 2011), porque puede ser un activo crítico para el rendimiento financiero y la competitividad a largo plazo (Weigelt y Camerer, 1988).

De este modo, de entre todos los intangibles, la reputación es tomada en consideración por numerosos expertos como un recurso intangible tan

importante que su medida y cuantificación permite manejar lo que es con frecuencia el valor dominante en la evaluación total de una empresa (Reputation Institute, 2011).

Y así es reconocida por muchos de los primeros ejecutivos de las principales empresas de cuatro grandes economías mundiales (Estados Unidos, Reino Unido, Brasil y China), según una investigación realizada por Weber Shandwick, que consideran que la reputación es el principal factor para sostener el valor en bolsa de sus compañías, por encima del propio estado financiero de la firma (60% del valor, según los CEO es atribuible a la reputación, siendo los brasileños los más optimistas en este sentido, otorgando un 76%). Incluso un 58% de ellos prefiere obtener una cobertura mediática que hable de su reputación y el respeto que merece su compañía en la sociedad, frente a un 37% que sigue prefiriendo leer noticias sobre las previsiones de un incremento futuro del valor de su acción (Corporate Excellence, 2012).

El rendimiento financiero de la reputación corporativa, tomada por tanto esta como un activo intangible, también ha sido fuente de investigación para diversos autores en las últimas décadas. Algunos estudios han resultado poco concluyentes, pero otros han mostrado con claridad la influencia de la reputación corporativa en los resultados financieros. Tal es el caso de uno de los últimos estudios, el de Lee y Roh (2012) que tras realizar una exhaustiva investigación, concluyen que la reputación corporativa es un activo evaluable, inimitable e insustituible que deriva en una mejora del rendimiento financiero y en el mercado de una compañía; no obstante, puntualizan que el efecto está supeditado a las características de la empresa tales como su tamaño, la importancia del I+D, la ratio de endeudamiento y el peso del capital.

Otros teóricos del *management* que defienden que la reputación de una organización juega un rol clave en relación con el rendimiento financiero son Neville et. al (2005) o Schwaiger et. al. (2009). Se inspiran en la teoría del papel de los *stakeholders* como evaluadores de la reputación en función del cumplimiento de sus expectativas, y dicha evaluación de la reputación determina su decisión hacia la organización, lo que a su vez influye en el rendimiento financiero de la misma. Desde este punto de vista, de nuevo, la reputación es concebida un activo intangible que afecta a los resultados económicos de la empresa de forma directa, y además un activo gestionable.

#### **II.2.2.6. La reputación, ¿activo o recurso intangible?**

Tal y como ponen de manifiesto Cañibano y Gisbert (2003), la normativa contable española anterior al Plan General Contable (en adelante PGC) aprobado en 2007 no recogía ninguna definición sobre el concepto de “activo intangible”, tan solo se limitaba a inventariar todos los elementos clasificados bajo la rúbrica de “inmovilizado inmaterial” así como a describir el tratamiento contable para cada uno de ellos. El PGC, continúa sin ofrecer una definición específica de los “activos intangibles”, si bien la norma 5ª de la segunda parte del PGC, dedicada a las normas de registro y valoración del inmovilizado intangible, hace referencia a la definición de activo del marco conceptual así como a la característica de “identificabilidad”, como parte de los requisitos necesarios de reconocimiento que en definitiva permiten, al igual que en la Norma Internacional de Contabilidad 38 de 2004 (en adelante NIC 38), discriminar entre recursos y activos intangibles (Cañibano y Gisbert, 2007).

La definición del concepto de “activo intangible” recogida en la normativa contable de organismos internacionales como el IASB (*International Accounting Standards Board*)<sup>11</sup>, va más allá de una simple definición, al recogerse también en ésta, de forma implícita, los requisitos generales de reconocimiento para los activos de esta naturaleza.

Centrándonos en España –si bien la normativa española obviamente no contradice la internacional-, bajo el marco conceptual del PGC, los activos son aquellos “bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro<sup>1</sup>”. (PGC 2007, Marco conceptual, 4º párr. 1). No obstante, para su reconocimiento, los activos de naturaleza intangible no sólo deben cumplir con la definición anterior sino que además, como ya ha quedado señalado, es necesario que sean “identificables”. Se trata de un concepto nuevo, hasta ahora ausente en nuestro ordenamiento contable, cuyo cumplimiento por el activo intangible en cuestión implica bien su procedencia de derechos legales o contractuales, bien su separabilidad, es decir, la posibilidad de que el activo pueda ser arrendado, vendido, intercambiado etc.; en definitiva, separado de la empresa (PGC 2007, Normas de registro y valoración, 5ª párr. 1). Empero, ¿es la reputación un activo de estas características?

Las diferentes aproximaciones teóricas que venimos estudiando ponen de manifiesto como existe un nexo inseparable entre la empresa y su

---

<sup>11</sup> La Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board) es un organismo independiente del sector privado que desarrolla y aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera. El IASB se constituyó en el año 2001 para sustituir al Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee), encargado de emitir las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). La nueva serie numerada de Normas que emite el IASB se denomina NIIF.

reputación. Algunos autores lo denominan movilidad imperfecta, refiriéndose a que los activos que cumplen este atributo no se pueden transferir, vender, adquirir o comercializar, puesto que son intrínsecos y propios a la firma (Conner, 1991; Rumelt, 1987; etc.), tal y como le sucede a la reputación.

Parece inviable definir la reputación como un activo tomando en consideración la normativa contable actual. Más bien, podemos hablar de la reputación como un recurso o una capacidad dinámica.

La Teoría de los Recursos y Capacidades tiene un papel destacado en el desarrollo de los fundamentos teóricos de la reputación empresarial en su etapa más reciente y prolífica, desarrollada en la década de los 90 y en los inicios del siglo XXI. Este enfoque ha introducido dos nuevos conceptos de estudio: los recursos y capacidades que tiene la empresa, caracterizando aquéllos que le ayudan a crear ventajas competitivas y a hacerlas sostenibles. La reputación no ha sido ajena a esta consideración y en este sentido, trabajos como el de Barney (2001), Martín, López y Navas (2004), Rodríguez (2004) y Borraz y Fuentelsalz (2005) ayudan a esclarecer sus principales características y a entender este concepto como un recurso, una capacidad organizativa y un activo intangible (Hall, 1992 y 1993; Fombrun, 1996; Harvey y Lusch, 1999) siendo, como tal, fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993, Teece et al, 1997).

Desde este enfoque, surge la problemática entre considerar la reputación corporativa como un recurso o como una capacidad. Aunque es común identificar la reputación como un recurso de la empresa (Grant, 1991; Hall, 1992), para algunos autores se puede clasificar como una capacidad (Martín, López y Navas, 2004; Borraz y Fuentelsaz, 2005), en tanto en

cuanto integra una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece y otros, 1997). Es por ello que Barney (1999) la identifica como una de las principales capacidades organizativas.

Como capacidad organizativa, la reputación es heterogénea puesto que cada organización dispone de un conjunto único de recursos que varían según el momento del tiempo en que se estimen (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996; Deephouse, 2000; Martín, López, y Navas, 2004). La reputación actual de una empresa se construye o acumula en un contexto histórico y en unas circunstancias únicas, que raramente se van a volver a repetir. Por tanto, no es algo que surge espontáneamente, sino que necesita tiempo para conseguirse (Grant, 1991; Hunt y Morgan, 1995), lo que implica el análisis del pasado, del presente y también la proyección futura (tal y como veíamos anteriormente). Por todo ello, la reputación llega a ser altamente específica para cada firma (Martín y otros, 2006).

De las características descritas, se deduce que la reputación es fuente de ventaja competitiva, pues además cumple las cualidades de un recurso estratégico (Barney, 1991): (i) valor o relevancia, (ii) escasez, (iii) carácter específico, junto a las de (iv) complejidad, (v) lenta acumulación, y (vi) complementariedad.

Por todo ello, parece ajustado considerar la reputación como un recurso estratégico (Barney, 1991) y una capacidad dinámica que se debe incentivar continuamente (Amit y Schoemaker, 1993; Teece y otros, 1997; Borraz y Fuentelsaz, 2005).

Como recurso estratégico, la reputación genera valor para la compañía.

Antonio López lo advierte en el prólogo de un libro sobre reputación corporativa (Alloza, et. al., 2013) cuando afirma que a lo largo de los últimos años ha habido quienes olvidan que el ejercicio de la reputación corporativa implica no solo la comunicación si no también el comportamiento de las empresas; la reputación es entendida como el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés que motivan conductas capaces de generar valor, de ser un verdadero capital para las compañías.

Enfocada de este modo, la reputación supone la existencia de un capital reputacional, en tanto que dota de valor a la empresa, que revierte directamente en la percepción sobre la calidad de los productos o servicios de la organización, de la empresa como lugar de trabajo, etc... Este capital se traduciría, también, en una mayor fidelidad del cliente (Villafañe, 2004), en una mejor relación con los empleados (Roberts y Dowling, 2002; Villafañe, 2004) y con otros públicos como inversores, medios de comunicación o analistas financieros (Fombrun y Van Riel, 2004).

Como ejemplo del papel de la reputación como recurso estratégico generador de valor podemos traer a colación los fondos de inversión socialmente responsables surgidos en las últimas décadas; su rendimiento, comparado con los fondos tradicionales, se ha utilizado como evidencia del impacto de la reputación en los resultados financieros. Así, por ejemplo, el Índice Dow Jones de Sostenibilidad superó al índice Dow Jones en un 36% en el periodo 1997-2002<sup>12</sup>.

Parece claro, por tanto, que la reputación corporativa es un recurso estratégico que, más allá de su efecto directo sobre los resultados

---

<sup>12</sup> En la Bolsa española existe también un índice referenciado a empresas socialmente responsables, el FTSE4GOOD IBEX, creado en 2008.

financieros, también contribuye a aumentar el valor de la oferta comercial a través de su poder de diferenciación de los productos y servicios que las empresas ofrecen a los mercados, incrementando así el *brand equity* de las corporaciones.

Todos estos efectos positivos de la reputación corporativa tienen un impacto financiero y derivan en un incremento de los beneficios, así como a un mayor, más rápido, estable y menos vulnerable flujo de caja (*cash flow*) (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998). Finalmente, esto influye en el valor de la compañía, que es, en último término, su capitalización en el mercado (valor para el accionista). Aunque esta cadena de efectos parece obvia, proporcionar evidencia empírica sobre ello supone un reto a alcanzar dados los distintos factores que influyen en la dinámica de la reputación y su valor para algunos públicos, por ejemplo los accionistas, tras determinados eventos como las crisis de reputación, desarrollos macroeconómicos, comportamientos de los competidores en Bolsa, etc. Este ámbito está abierto, pues, a futuros estudios que aclaren dichos factores actitudinales que tienen efectos directos sobre la rentabilidad empresarial.





### **II.3. Conclusiones de la Parte I**

Cerramos la primera parte de la presente investigación con la identificación de los distintos elementos configuradores del concepto de reputación que son comunes entre muchos teóricos de la misma.

No pretendemos aquí nada más que unificar con el mayor consenso posible las distintas aproximaciones teóricas al concepto de reputación, con el fin de alcanzar uno de los objetivos de la presente investigación, esto es, desgranar un concepto de reputación corporativa ecléctico, que ayude a teóricos y profesionales a comprender más en profundidad la misma y a abordarla desde el conocimiento para sacar el mayor rendimiento a su gestión.

#### **II.3.1. Elementos conceptuales de consenso**

Tras el análisis pormenorizado realizado de la literatura sobre la conceptualización de la reputación corporativa, podemos identificar diversos elementos compartidos por muchos teóricos que serán la base para proponer una definición ecléctica y de consenso ajustada además al concepto general de reputación que, al entender de la doctoranda, debe ser en todo caso tomado en consideración como punto de partida; estos son:

- ✓ Reconocimiento del receptor como elemento básico en la interpretación de la reputación.
- ✓ Emisor como sujeto constructor de la reputación, responsable directo de su configuración.

- ✓ Desarrollo durante cierto tiempo como elemento necesario para que la reputación “fragüe” entre los públicos.
- ✓ Perspectiva holística, de ensamblaje y unificación de los reconocimientos de los distintos *stakeholders*.
- ✓ Valores éticos compartidos entre público y empresa como fundamento del reconocimiento por parte de los públicos.
- ✓ Recurso intangible generador de valor social para los públicos y de valor económico para la empresa.

A modo de resumen, se recogen en la siguiente tabla (Tabla 10) los conceptos analizados y los autores más relevantes vinculados a los mismos.

*Tabla 10. Elementos conceptuales de la reputación corporativa identificados y autores relacionados con cada uno.*

| <b>ELEMENTOS CONCEPTUALES</b>   | <b>AUTORES</b>  |
|---|---|
| INTERPRETACIÓN DEL RECEPTOR COMO ELEMENTO BÁSICO                      | 1) En forma de PERCEPCIÓN: Fombrun, Weiss, Anderson y MacInnis, Rodríguez, Larkin, Davies, Gaines-Ross, Quevedo, Hatch & Schultz, Post y Griffing, Gotsi y Wilson, Saxton, Gray y Ballmer, Roberts, Chung,<br>2) En forma de RECONOCIMIENTO: Villafañe, Lloyd, Dowling, Fernández Aguado, Alloza, Barnett |
| EMISOR COMO SUJETO CONSTRUCTOR  | Villafañe, Dowling, Argenti y Druckenmiller, Gotsi y Wilson, Cravens  |
| TIEMPO COMO ELEMENTO CONFIGURADOR                                     | Weigelt y Camerer, Fombrun, Podolny, Gotsi y Wilson, Barnett, Villafañe, Saxton, Dowling, etc.  |
| PERSPECTIVA HOLÍSTICA   | Villafañe, Saxton, Varey, Highhouse, Cravens, Smaiziene y Jucevicius  |
| VALORES COMPARTIDOS COMO FUNDAMENTO DE LA PERCEPCIÓN / RECONOCIMIENTO | Capriotti, Brown y Dacin, Cox, Berens y Van Riel, Alloza, Kossovsky, Álvarez, Porter y Kramer, Villafañe  |
| INTANGIBLE GENERADOR DE VALOR (ACTIVO/RECURSO)                        | Pfarrer, Fombrun, Pollock y Rindova, Hall, Lange, Lee y Dai, Weigelt y Camerer, Lee y Roh, Neville, Schwaiger y Raithel, Cañibano y Gisbert, Conner, Rumelt, Villafañe, Srivastava, Highhouse, Shervani y Fahey   |

*Fuente: elaboración propia*

Con todo, la pretendida definición de consenso de la reputación habrá de entender la RC como un recurso estratégico, gestionable y que aporta valor al negocio. Asimismo, habrá de considerar la condición global de la misma, así como reflejar que ésta es el resultado de acciones que lleva acabo la empresa con todos sus *stakeholders* a lo largo de cierto tiempo, pero además que esas acciones deben ser reconocidas por los públicos como portadoras de valor, es decir, debe reconocer la dimensión axiológica de la RC.

En la última parte del presente trabajo de investigación se plantea una propuesta de conceptualización en esta línea, pero antes, analizaremos cuáles son los métodos que en la actualidad se utilizan más comúnmente para su medición, qué concepto de RC subyace a las diferentes metodologías, y si éstos sirven para su completa evaluación.

### **III. PARTE II. La Medición de la Reputación**

#### **III.1. La valoración de la Marca**

Dado que como hemos visto la reputación es un recurso intangible y que algunos autores lo toman como activo y lo entrelazan casi igualándolo al concepto de imagen de marca, habremos de hacer un repaso en primer lugar de cuáles son las metodologías que se vienen utilizando para valorar la Marca de una organización. Aunque el carácter multifacético de la cuestión hace que sean distintas las disciplinas, académicos y profesionales que se han preocupado desde hace varias décadas de su medición y que han propuesto métodos de cierto peso –Edvinsson y Malone, Kaplan y Norton, Svelvy, Lev, etc. – vamos a centrarnos en las mediciones que consultoras de negocio, de comunicación y de marca han venido desarrollando puesto que son las más relevantes para la investigación.

Para consultoras y escuelas de negocio la Marca ha sido objeto de medición con el objeto de calcular su valor en el entorno financiero. Se trata de mediciones que fundamentalmente tienen un carácter transaccional, que persiguen alcanzar objetivos contables, determinar tasas de loyalty y servir a procesos de compra-venta de empresas, fusiones, etc. y que se han centrado en la medición de la marca como activo más fácilmente cuantificable en términos económicos. En este sentido, escuelas de negocio y consultoras de negocio y marca como *Ernst & Young*, *KPMG*, *Morgan Stanley*, *Deloitte*, *IESE*, Instituto de Empresa, *EOI*, *London Business School*, *Brand Finance*, *Interbrand*, etc., han desarrollado y paulatinamente mejorado sus propias metodologías de

evaluación de activos intangibles siempre de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad (NIC) y al reciente estándar de valoración de marcas avalado por AENOR, la Norma *UNE 418001: 2015 Valoración de Marca. Requisitos para la valoración monetaria de una marca*, que surge como continuación de la Norma *ISO 10668: 2010 Brand Valuation. Requirements for monetary Brand valuation*<sup>13</sup> con el fin de aportar más certeza que su antecesora, puesto que la Norma clarifica los pasos necesarios que debe dar el valorador, así como los elementos que hay que tener en cuenta en los procesos de valoración de marca (más adelante veremos cuáles son estos elementos).

Estas Normas nacidas en la última década y que van paulatinamente completándose y mejorándose, surgen ante la necesidad de contar con directrices para abordar la valoración monetaria de una marca y de tener un marco de referencia para actuar de manera alineada con los estándares de contabilidad y valoración comúnmente aceptados en todo el mundo. El trabajo conjunto y colaborativo entre el sector académico y empresarial ha permitido a la Norma recoger una visión consensuada sobre la valoración de marca, algo insólito hasta ahora, pues antes no existía un marco de referencia en este sentido.

No obstante lo anterior, los métodos de medición de la marca de las consultoras, además de aplicar las directrices del mencionado estándar de valoración, utilizan indicadores para medir aspectos que complementan los ratios financieros prefijados; por ejemplo, la fidelidad de los empleados y la experiencia profesional que aportan las nuevas

---

<sup>13</sup> La UNE 418001 ofrece un enfoque mucho más completo e integrado haciendo especial hincapié en la necesidad de identificar el propósito de la valoración para elegir adecuadamente los métodos y enfoques de valoración que deben utilizarse.

contrataciones cuando se trata de evaluar el capital humano, el número de proyectos de I+D como capital de innovación, etc. Su objetivo fundamental es realizar un análisis comparativo que permita observar la tendencia en su evolución (Lev B. y Hand, 2003).

En todo caso, y en cuanto a la aplicación de la ISO 10668 -la actual UNE 418001-, el análisis financiero de la Marca se realiza de acuerdo a 3 métodos: *market approach*, o el análisis de operaciones de marca similares en el mercado; *cost approach*, o el coste asumido por una empresa para llegar a la situación actual de la marca; e *income approach*, o estimación de ingresos asociados a la marca (*royalties relief*) (Martín Benito, 2011).

El primero de los métodos es el enfoque del mercado, mediante el cual el precio viene determinado por la concurrencia de los agentes económicos que intervienen en él. Este método requiere la existencia de un mercado abierto, dinámico y de amplia concurrencia.

El segundo método que se utiliza es el enfoque del coste. Este se utiliza para establecer el valor del activo mediante la determinación de su coste de reposición. Este enfoque presupone que el precio del activo nuevo mantiene una proporción con el valor del servicio que facilita a lo largo de su vida útil. La principal desventaja de este método consiste precisamente en esa correlación de coste y valor, problema que por otra parte es muy habitual en las actividades de tecnología punta.

El tercer y último método más habitual es el enfoque de los ingresos. En este sistema el valor del activo se centra en su capacidad para generar ingresos; se equiparan los beneficios económicos futuros al valor actual



de los cash-flows netos esperados por la propiedad de dichos activos (Timoteo J., 2015). Esta forma de valoración es la más comúnmente utilizada por las consultoras de marca. Un ejemplo de esta metodología es la utilizada por *Brand Finance* (Figura 5) y que se resume en 7 pasos (Brand Finance, 2016):

1. Cálculo de la fortaleza de marca en una escala del 0 al 100 basada en un número de atributos tales como conexión emocional con sus públicos, rendimiento financiero y sostenibilidad, entre otros. Esta cifra se conoce como el Índice de Fortaleza de Marca.
2. Determinar el rango de porcentaje de regalías o derechos (royalties) para el sector respectivo de cada marca. Esto se realiza con la revisión de acuerdos de licencia similares utilizando como fuente la extensa base de datos de acuerdos de licencias de *Brand Finance* y otras bases de datos online.
3. Calcular la tasa o porcentaje de regalías. Al índice de fortaleza de marca se le aplica el rango de porcentaje de regalías para deducir la tasa de regalías (royalties). Por ejemplo, si el rango en el sector de una marca es 0-5% y una marca tiene una puntuación de fortaleza de marca de 80 sobre 100, entonces la tasa de regalías apropiada en este caso por el uso de esta marca en el sector dado sería del 4%.
4. Determinar los ingresos específicos de marca estimando la proporción atribuible de los ingresos de la marca matriz a la marca específica.
5. Determinar una previsión de ingresos específicos de la marca en función de los ingresos históricos, las previsiones de capital de analistas financieros y las tasas de crecimiento económico.

6. Aplicar la tasa de regalías a la previsión de ingresos para obtener los ingresos de marca.
7. A los ingresos de marca se descuentan las tasas para tener un valor neto actual equivalente al valor de marca.

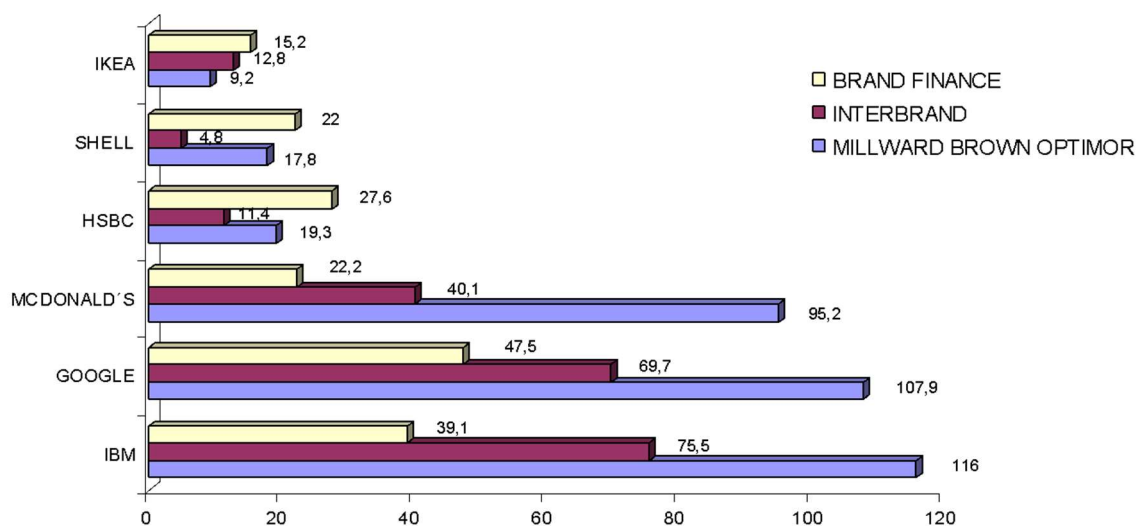
*Figura 5: Método de valoración de marcas de Brand Finance (Royalty relief approach)*

| Brand Strength index (BSI)  | Brand “Royalty rate”  | Brand revenues  | Brand value  |
|---|---|---|--|
| <p>Brand investment</p> <p>Brand equity</p> <p>Brand performance</p> <p><i>Brand strength expressed as a BSI score out of 100</i></p> | <p>Strong Brand</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>Weak Brand</p> <p><i>BSI score applied to an appropriate sector royalty rate range</i></p> | <p>Forecast revenues</p> <p><i>Royalty rate applied to forecast revenues to derive Brand values</i></p> | <p><i>Post-tax Brand revenues are discounted to a net present value (NPV) which equals the Brand value</i></p> |

*Fuente: Brand Finance, 2016*

Pero a pesar de la Normativa y de la existencia de enfoques generales sobre valoración, cada consultora implementa su propio método adaptado y muchas de ellas publican rankings anuales que muestran la disparidad de criterio subyacente: desde el año 2000 hasta hoy se han publicado más de 80 rankings de valoración de marcas con diferentes formas de estimar el valor y con resultados diversos sobre las mismas marcas; como ejemplo, una comparación (Figura 6) de la estimación de valor de varias marcas internacionales por tres de las más importantes consultoras (resultados de 2012 en billones de dólares USA):

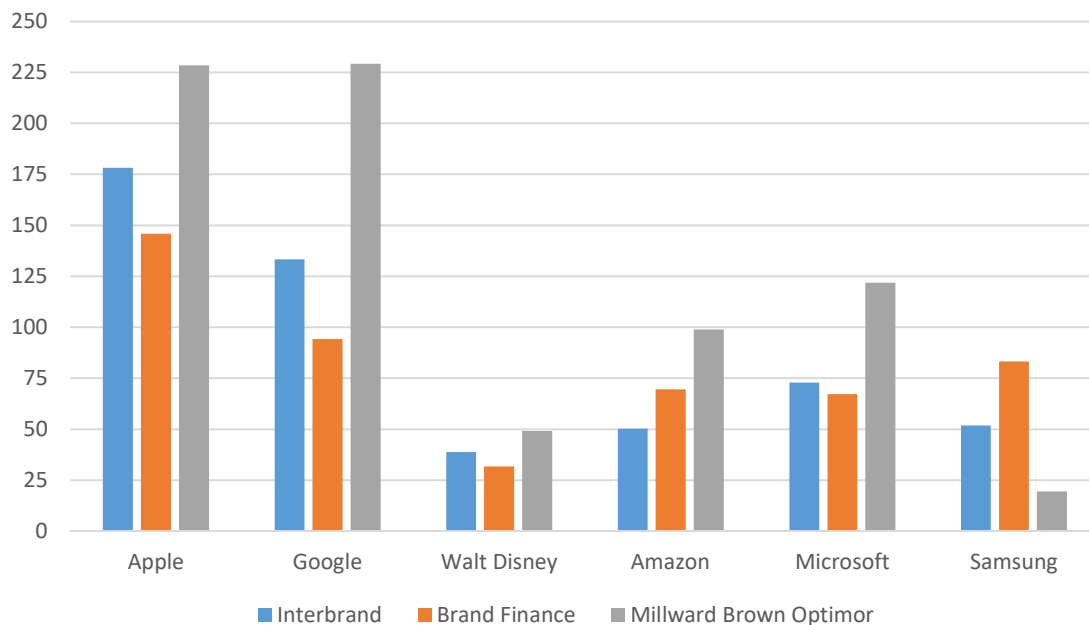
*Figura 6: Comparativa de la valoración de marcas por las principales consultoras internacionales de marca (resultados 2012 en billones de dólares USA)*



*Fuente: (Salinas, 2013)*

Podríamos pensar que desde 2012 la medición de marcas ha unificado criterios dado que se ha actualizado y consensuado un nuevo estándar en 2015, pero la valoración de las marcas continúa dando resultados muy dispares, tal como muestra la siguiente comparativa (Figura 7):

*Figura 7: Comparativa de la valoración de marcas por las principales consultoras internacionales de marca (resultados 2016 en billones de dólares USA)*



*Fuente: elaboración propia.*

Y lo mismo sucede con la medición de intangibles que tienen que ver con las actividades que dotan de valor a las empresas de acuerdo a los valores que priman los *stakeholders*, donde el objetivo de la medición busca respuestas para saber gestionar su valor y determinar qué cualidades y

actividades hacen de la empresa que sea reconocida por sus públicos como reputada en esos ámbitos.

En ese sentido, ya casi todas las grandes empresas realizan informes de RSC<sup>14</sup> como documento base donde mostrar a sus *stakeholders* la implicación de la compañía en actividades socialmente responsables que se han mostrado como fundamentales en la coyuntura actual de los mercados. En esos informes han llegado a un nivel de detalle importante y en muchos casos sirven incluso para evaluar los resultados de las actividades de RSC desde el punto de vista de cumplimiento de objetivos.

En paralelo a la actividad de análisis de RSC de las empresas, han surgido otros índices de evaluación de diferentes intangibles entre los que destacan monitores específicos de calidad del empleo, de sostenibilidad y de buen gobierno, que valoran las actividades realizadas en cada ámbito -incluso incorporan resultados concretos derivados de encuestas cualitativas y cuantitativas-, pero cuya finalidad es la de complementar a los primeros y servir así a las empresas para identificar, cuantificar y comunicar los factores de éxito generadores de valor para los grupos de interés.

Hay que señalar en este punto que, por el momento, en este ámbito no existe una metodología o Norma estándar común e internacionalmente reconocida para la evaluación de estos intangibles concretos, salvo en la elaboración de los citados informes denominados de forma genérica

---

<sup>14</sup> Según el estudio sobre gobierno corporativo realizado por la consultora KPMG titulado *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, más del 70% de las 4.100 empresas que analizan (las más importantes de todo el mundo) publica información sobre sus responsabilidades corporativas (RC), un 7% más que en 2011.

“Informes de RSC o de Buen Gobierno” sobre los que toda la comunidad empresarial reconoce como válido el estándar del Global Reporting Initiative (GRI)<sup>15</sup> y afirman respetarlo, impulsándose así una mayor transparencia en lo que se refiere a los reportes de sustentabilidad. El GRI establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social, ofreciendo gratuitamente una guía para la realización de los informes, teniendo además en cuenta las directrices de la Norma internacional *ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social*<sup>16</sup>. Aunque esta guía no es de obligado cumplimiento, ha supuesto un antes y un después en la realización de reportes de sustentabilidad, normalizando en el último lustro dichos informes y permitiendo así análisis comparativos entre empresas de un mismo sector y para observar la evolución de una empresa en un periodo en lo relativo a buen gobierno.

---

<sup>15</sup> Global Reporting Initiative (GRI) es una organización no gubernamental cuyo objetivo es impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo). El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más ampliamente utilizada en el mundo. El GRI fue fundado en los EE.UU. en 1997 por CERES y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA o UNEP en inglés). GRI tiene su sede central en Ámsterdam y oficinas en Australia, Brasil, China, India y los EE.UU. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>16</sup> La ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en Responsabilidad Social Corporativa. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo. La norma ayuda a las organizaciones en su esfuerzo por operar de una forma socialmente responsable, que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no se utiliza como una norma de certificación como otras ISO.



### III.2. Métodos de valoración de la Reputación

En lo que tiene que ver en exclusiva con la reputación y su análisis y evaluación, la importancia creciente de este intangible ha llevado al surgimiento de organizaciones que trabajan en el ámbito de la investigación y la medición del mismo, como el *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership*<sup>17</sup> en España, que reconoce entre sus áreas de trabajo una específica de “Métricas y formación” y que, junto con el Instituto de Empresa ha creado también el *Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation*.

No obstante, han sido los rankings de reputación los que más influencia han adquirido en las últimas décadas en el ámbito empresarial, junto y derivados algunos de ellos, de determinadas metodologías desarrolladas desde el ámbito académico.

Vamos a analizar en primer lugar los rankings o monitores internacionales más reconocidos, comparándolos y estudiando cómo evalúan cada uno la reputación; posteriormente, veremos cuáles han sido las aportaciones desde el ámbito académico para la valoración de la misma, que, en algunos casos, han servido además de sustento teórico para dichos rankings.

---

<sup>17</sup> El *Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership* es el resultado de la unión del Instituto de Análisis de Intangibles y del Foro de Reputación Corporativa. [www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org). Otros centros de referencia y de interés son: el “*CSR Europe*” *business network for corporate social responsibility*; el “*European Centre for Reputation Studies*”; también la “*Munich School of Management*” de la *Ludwig-Maximilians Universitaet Muenchen*; el *Oxford University Centre for Corporate Reputation*,... entre otros.



### III.2.1. Rankings de reputación. Análisis comparativo

En las últimas décadas se ha dado un fuerte empuje a la valoración de la reputación a través de índices o monitores, comúnmente llamados rankings, de valoración de reputación que, con carácter general, se publican anualmente vinculados a consultoras y medios de comunicación y que son reconocidos por la comunidad empresarial como herramientas que generan cierta influencia en las estrategias empresariales. Los más reconocidos: *World's Most Admired Companies* de Hay Group, el *Global RepTrak™ Pulse* del *Reputation Institute*, el *Brandz™ Top 100* de *MillwardBrown*, y el *World's Most Respected Companies* de *Barron*; y en España y países iberoamericanos el MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) que elabora la empresa Análisis e Investigación para Villafañe y Asociados.

Estos son los más reconocidos mundialmente, pero hay muchos otros como el *British Most Admired Companies* de la revista *Management Today*, que publica la lista de las empresas más admiradas en Reino Unido<sup>18</sup>; el *Asian Business* que divulga la lista de las empresas más admiradas en Asia; en Alemania el ranking de la revista *Manager* que ordena anualmente las 100 empresas más grandes del país; y herramientas como el *Reputation Quotient* de *Harris Interactive*, que mide la reputación de las empresas norteamericanas, o el *RepuStars® Variety Corporate Reputation Index* de *C. Huygens & Co.*, que utilizando los índices del Dow Jones calcula el impacto de la reputación corporativa en el precio de las acciones cotizadas<sup>19</sup>. En todos estos casos la metodología

---

<sup>18</sup> <http://www.managementtoday.co.uk/bmac>

<sup>19</sup> *RepuStars Variety Corporate Reputation Index* es el primer índice basado en un modelo cuantitativo para determinar el impacto de la reputación en los precios de las acciones. Las empresas seleccionadas para el índice son elegidas algorítmicamente tras detectar disparidad entre el valor de cotización y el valor calculado por la herramienta (métrica reputacional).

es similar: encuestas a directivos y analistas financieros con cuestionarios de evaluación con agregados y ordenaciones. Los cuestionarios que utilizan son muy similares, y toman en consideración los mismos atributos para analizar varios aspectos del comportamiento corporativo como la calidad de los productos, el rendimiento financiero, la innovación, el estilo de dirección, etc.

Respecto a los rankings que vamos a analizar en profundidad, todos ellos toman en consideración distintas variables para su evaluación. De acuerdo con el Prof. Villafañe, (Villafañe, 2004) en general podemos agruparlas, con uno u otro nombre, en seis grupos de atributos: resultados económicos, calidad comercial, calidad laboral, innovación, internacionalización, ética y RSC. A pesar de que, como veremos, analizan atributos similares, los resultados a los que llegan son muy diferentes, tal como se muestra en el siguiente cuadro comparativo del ranking de las diez empresas más reputadas de los principales índices mundiales del 2016 citados anteriormente<sup>20</sup> donde vemos que sólo hay 1 compañía que aparece en todos los índices –Apple– (Tabla 11).

---

<sup>20</sup> Excluimos de la comparativa el Monitor Español de Reputación corporativa (Merco) por su carácter local.

Tabla 11: Comparativa de los resultados de los índices de 2016.

| 2016 |                            |                         |                |                                  |
|------|----------------------------|-------------------------|----------------|----------------------------------|
| Rank | World's most Admired Comp. | Global Reptrak Pulse    | Brandz Top 100 | World's most Respected Companies |
| 1º   | Apple                      | Rolex                   | Google         | Johnson & Johnson                |
| 2º   | Google                     | Walt Disney             | Apple          | Berkshire Hathaway               |
| 3º   | Amazon.com                 | Google                  | Microsoft      | Apple                            |
| 4º   | Berkshire Hathaway         | BMW                     | AT&T           | Amazon.com                       |
| 5º   | Walt Disney                | Daimler (Mercedes-Benz) | Facebook       | Nike                             |
| 6º   | Starbucks                  | Lego                    | Visa           | Walt Disney                      |
| 7º   | SouthWest Airlines         | Microsoft               | Amazon         | 3M                               |
| 8º   | FedEx                      | Canon                   | Verizon        | Boeing                           |
| 9º   | Nike                       | Sony                    | McDonald's     | Alphabet                         |
| 10º  | General Electric           | Apple                   | IBM            | Home Depot                       |

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, la diversidad de empresas incluidas entre los diez primeros puestos de cada ranking es notable (si nos vamos a los 25 o 50 puestos las diferencias siguen siendo numerosas tanto en empresas contenidas como en su posición). De hecho, sólo una de ellas aparece en todos los índices –Apple- y en alguno en posición muy distinta con respecto al resto –Global Reprack-.

Cabe señalar aquí que se toman en consideración sólo los 10 primeros puestos puesto que entendemos que las variaciones deben ser menores entre los que lideran los mercados ya que la posición de líder no se “gana” con facilidad, es necesario implementar una estrategia a lo largo de cierto tiempo para alcanzar posiciones de liderazgo en un sector en particular y en el mercado en general, por eso entendemos que los puestos son más estables en estas posiciones de cabecera de los rankings. A pesar de ello, se podría pensar que es un análisis muy simplista, pero, en todo caso, refleja con sencilla rotundidad la falta de criterio en la medición de la reputación, y pone en duda la fiabilidad de los sistemas de cálculo de la misma. Sin duda nos reafirma en que es necesario entrar en profundidad en las fórmulas de evaluación de cada índice para analizar cuáles son los motivos por los que sus resultados son tan dispares.

Pero antes de reforzar el argumento de la falta de criterio en la evaluación de la reputación, vemos en la tabla siguiente -*Tabla 12*- relativa a los resultados de los últimos 6 años, que vienen repitiéndose las distinciones e incluso, dentro de un mismo índice, de año a año se dan casos donde las diferencias parecen demasiado “exageradas” – por ejemplo, el caso de Apple que no aparece en el 2013 en el índice *Global Reprack Pulse* habiendo estado años antes y después; o Berkshire Hathaway en el índice *World’s most Respected Companies* que después de ser la 3ª más reputada en el 2011, al año siguiente desaparece de los diez primeros

puestos –sólo unos meses después- y vuelve a entrar en primer puesto en la edición siguiente; o el caso de Sony que sólo aparece en un índice a lo largo de tres años consecutivos a pesar de su buena posición en el mismo.-

*Tabla 12: Comparativa de los resultados de los índices de 2011-2016.*

| <b>2011</b> |                                   |                               |                       |   |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|---|
| <i>Rank</i> | <i>World's most Admired Comp.</i> | <i>Global Reprtrak Pulse™</i> | <i>Brandz Top 100</i> | <i>World's most Respected Companies</i> |
| 1º          | <b>Apple</b>                      | Google                        | <b>Apple</b>          | <b>Apple</b>                            |
| 2º          | Google                            | <b>Apple</b>                  | Google                | Amazon.com                              |
| 3º          | Berkshire Hathaway                | Disney                        | IBM                   | Berkshire Hathaway                      |
| 4º          | Southwest Airlines                | BMW                           | McDonald's            | Amazon                                  |
| 5º          | Procter & Gamble                  | Lego                          | Microsoft             | McDonald's                              |
| 6º          | Coca Cola                         | Sony                          | Coca Cola             | Google                                  |
| 7º          | Amazon.com                        | Daimler                       | AT&T                  | 3M                                      |
| 8º          | FedEx                             | Canon                         | Marlboro              | Coca Cola                               |
| 9º          | Microsoft                         | Intel                         | China Mobile          | Pepsico                                 |
| 10º         | McDonald's                        | Volkswagen                    | General Electric      | Procter & Gamble                        |

*Continúa en página siguiente*

| <b>2012</b> |                                   |                              |                       |   |
|-------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------------------|---|
| <i>Rank</i> | <i>World's most Admired Comp.</i> | <i>Global Reprtrak Pulse</i> | <i>Brandz Top 100</i> | <i>World's most Respected Companies</i> |
| <b>1°</b>   | <b>Apple</b>                      | BMW                          | <b>Apple</b>          | <b>Apple</b>                            |
| <b>2°</b>   | Google                            | Sony                         | IBM                   | IBM                                     |
| <b>3°</b>   | Amazon.com                        | Disney                       | Google                | McDonald's                              |
| <b>4°</b>   | Coca Cola                         | Daimler                      | McDonald's            | Amazon.com                              |
| <b>5°</b>   | IBM                               | <b>Apple</b>                 | Microsoft             | Caterpillar                             |
| <b>6°</b>   | FedEx                             | Google                       | Coca Cola             | 3M                                      |
| <b>7°</b>   | Berkshire Hathaway                | Microsoft                    | Marlboro              | UPS                                     |
| <b>8°</b>   | Starbucks                         | Volkswagen                   | AT&T                  | Coca-Cola                               |
| <b>9°</b>   | Procter & Gamble                  | Canon                        | Verizone              | Nestlé                                  |
| <b>10°</b>  | Southwest Airlines                | Lego                         | China Mobile          | Intel                                   |

*Continúa en página siguiente*

| 2013 |                            |                      |                |                                  |
|------|----------------------------|----------------------|----------------|----------------------------------|
| Rank | World's most Admired Comp. | Global Reptrak Pulse | Brandz Top 100 | World's most Respected Companies |
| 1°   | Apple                      | BMW                  | Apple          | Berkshire Hathaway               |
| 2°   | Google                     | Walt Disney          | Google         | Walt Disney                      |
| 3°   | Amazon.com                 | Rolex                | IBM            | Apple                            |
| 4°   | Coca-Cola                  | Google               | McDonald's     | Google                           |
| 5°   | Starbucks                  | Daimler              | Coca-Cola      | Coca-Cola                        |
| 6°   | IBM                        | Sony                 | AT&T           | Amazon.com                       |
| 7°   | SouthWest Airlines         | Microsoft            | Microsoft      | 3M                               |
| 8°   | Berkshire Hathaway         | Canon                | Marlboro       | McDonald's                       |
| 9°   | Walt Disney                | Nestle               | Visa           | UPS                              |
| 10°  | FedEx                      | Lego                 | China Mobile   | IBM                              |

Continúa en página siguiente

| 2014 |                            |                      |                |                                  |
|------|----------------------------|----------------------|----------------|----------------------------------|
| Rank | World's most Admired Comp. | Global Reptrak Pulse | Brandz Top 100 | World's most Respected Companies |
| 1°   | <b>Apple</b>               | Walt Disney          | Google         | <b>Apple</b>                     |
| 2°   | Amazon.com                 | Google               | <b>Apple</b>   | Berkshire Hathaway               |
| 3°   | Google                     | BMW                  | IBM            | Boing                            |
| 4°   | Berkshire Hathaway         | Rolex                | Microsoft      | Google                           |
| 5°   | Starbucks                  | Sony                 | McDonald's     | Johnson & Johnson                |
| 6°   | Coca-Cola                  | Canon                | Coca Cola      | Walt Disney                      |
| 7°   | Walt Disney                | <b>Apple</b>         | Visa           | Amazon.com                       |
| 8°   | FedEx                      | Daimler              | AT&T           | Visa                             |
| 9°   | SouthWest Airlines         | Lego                 | Marlboro       | MasterCard                       |
| 10°  | General Electric           | Samsung              | amazon.com     | 3M                               |

Continúa en página siguiente



| 2015        |   |                                      |                           |   |
|-------------|---|--------------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Rank</b> | <i>World's most<br/>Admired<br/>Comp.</i> | <i>Global<br/>Reprtrak<br/>Pulse</i> | <i>Brandz Top<br/>100</i> | <i>World's most<br/>Respected<br/>Companies</i> |
| <b>1º</b>   | Apple                                     | BMW                                  | Apple                     | Apple   |
| <b>2º</b>   | Google                                    | Google                               | Google                    | Walt Disney                                     |
| <b>3º</b>   | Berkshire<br>Hathaway                     | Daimler                              | Microsoft                 | Berkshire<br>Hathaway                           |
| <b>4º</b>   | Amazon.com                                | Rolex                                | IBM                       | Visa  |
| <b>5º</b>   | Starbucks                                 | Lego                                 | Visa                      | Google  |
| <b>6º</b>   | Walt Disney                               | Walt<br>Disney                       | AT&T                      | Johnson &<br>Johnson                            |
| <b>7º</b>   | SouthWest<br>Airlines                     | Canon                                | Verizon                   | Wells Fargo                                     |
| <b>8º</b>   | American<br>Express                       | Apple                                | Coca-Cola                 | MasterCard                                      |
| <b>9º</b>   | General<br>Electric                       | Sony                                 | McDonald's                | Nike  |
| <b>10º</b>  | Coca-Cola                                 | Intel                                | Marlboro                  | Boeing  |

*Continúa en página siguiente*

| 2016        |   |                                      |                           |   |
|-------------|---|--------------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Rank</b> | <i>World's most<br/>Admired<br/>Comp.</i> | <i>Global<br/>Reprtrak<br/>Pulse</i> | <i>Brandz Top<br/>100</i> | <i>World's most<br/>Respected<br/>Companies</i> |
| <b>1°</b>   | Apple                                     | Rolex                                | Google                    | Johnson & Johnson                               |
| <b>2°</b>   | Google                                    | Walt Disney                          | Apple                     | Berkshire Hathaway                              |
| <b>3°</b>   | Amazon.com                                | Google                               | Microsoft                 | Apple   |
| <b>4°</b>   | Berkshire Hathaway                        | BMW                                  | AT&T                      | Amazon.com                                      |
| <b>5°</b>   | Walt Disney                               | Daimler (Mercedes-Benz)              | Facebook                  | Nike  |
| <b>6°</b>   | Starbucks                                 | Lego                                 | Visa                      | Walt Disney                                     |
| <b>7°</b>   | SouthWest Airlines                        | Microsoft                            | Amazon                    | 3M  |
| <b>8°</b>   | FedEx                                     | Canon                                | Verizon                   | Boeing  |
| <b>9°</b>   | Nike                                      | Sony                                 | McDonald's                | Alphabet  |
| <b>10°</b>  | General Electric                          | Apple                                | IBM                       | Home Depot                                      |

*Fuente: elaboración propia.*

En la comparativa anterior no hemos incluido el índice de referencia de las empresas españolas dado que no se pueden comparar. Nos referirnos aquí al MERCO -Monitor Empresarial de Reputación Corporativa- en su versión EMPRESAS, herramienta como decíamos de referencia en la medición de la reputación corporativa de las empresas que operan en nuestro país, tanto desde el punto de vista de la opinión pública como de las propias organizaciones.

De nuevo, incluimos una tabla comparativa –*Tabla 13*- donde pueden observarse los resultados del MERCO Empresas en los últimos 6 años (2011-2016) y comprobamos que las variaciones son menores que en los rankings internacionales, no obstante, algunas empresas han alcanzado posiciones dispares en los últimos años –El Corte Inglés, BBVA- aunque no resultan significativas analizando sus posiciones comparadas dentro de sus sectores<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> El Merco incluye en cada edición ranking por sectores (las 3 primeras empresas)

*Tabla 13: Comparativa de los resultados del MERCO EMPRESAS 2011-2016.*

| <i>Rank /Año</i> | <i>2011</i>     | <i>2012</i>     | <i>2013</i> | <i>2014</i> | <i>2015</i> | <i>2016</i> |
|------------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1º               | Santander       | Inditex         | Inditex     | Inditex     | Inditex     | Inditex     |
| 2º               | Inditex         | Mercadona       | Mercadona   | Mercadona   | Mercadona   | Mercadona   |
| 3º               | Telefónica      | Repsol          | Santander   | Santander   | Santander   | Santander   |
| 4º               | Repsol          | Santander       | Repsol      | Repsol      | Repsol      | BBVA        |
| 5º               | Caixabank       | Telefónica      | Iberdrola   | Telefónica  | Telefónica  | Repsol      |
| 6º               | Mercadona       | Iberdrola       | Telefónica  | BBVA        | BBVA        | Telefónica  |
| 7º               | Iberdrola       | Caixabank       | BBVA        | Iberdrola   | Iberdrola   | Caixabank   |
| 8º               | BBVA            | El Corte Inglés | Mapfre      | Mapfre      | Caixabank   | Iberdrola   |
| 9º               | EL Corte Inglés | Google          | Coca-Cola   | Caixabank   | Mapfre      | Mapfre      |
| 10º              | Mapfre          | Mapfre          | Caixabank   | Google      | Google      | Google      |

*Fuente: elaboración propia.*

En todo caso, insistimos en que, a la vista de las comparativas, parece razonable plantearse cómo mide la reputación cada Monitor para comprender las diferencias y evitar que los resultados de los índices pierdan credibilidad para los *stakeholders*. En concreto, es necesario examinar la metodología que utilizan dichos monitores de valoración de la reputación para comprobar si evalúan los aspectos predefinidos en el concepto de reputación.

Antes de entrar en el análisis de las metodologías de los índices mencionados, cabe señalar aquí que no todos son igual de transparentes

a la hora de explicar el proceso metodológico que llevan a cabo; por eso, se han identificado unos criterios a tomar en consideración en la investigación que nos permitan realizar un análisis comparativo en términos similares.

En este sentido, se han identificado con claridad cuatro aspectos que comparten todos ellos y que son los que vamos a tomar en consideración para analizarlos; estos son:

1. Variables que tienen en cuenta
2. Método de evaluación que utilizan
3. Nº de evaluaciones que realizan
4. Personas que evalúan u opinan

1) Con relación a las variables que tienen en cuenta, nos encontramos además con la dificultad de identificar puntos en común o utilizar un criterio interno para organizarlas en bloques que faciliten su comparativa. Así, y siguiendo la diferenciación conocida utilizada en la gestión empresarial<sup>22</sup>, las dividiremos en dos categorías básicas: variables *duras* y variables *blandas*. Las primeras hacen referencia a aspectos relacionados con el desempeño propio de la gestión empresarial, esto es, resultados económicos, solidez financiera, capacidad de innovación, calidad de los productos, etc. Las variables blandas hacen referencia a activos intangibles relacionados con las personas, la RSC, la perspectiva de negocio y el reconocimiento de los públicos.

---

<sup>22</sup> Esta clasificación surge en 1980 de la mano de dos empleados de Mackinsey, Tom Peters y Roger Waterman, que identifican las 7S de una estrategia empresarial diferenciando entre variables duras: *strategy, structure* y *sistemas*; y variables blandas: *skills, style, staff* y *shared values*.

- 2) En cuanto al método de evaluación que utilizan, nos fijaremos en qué sistema utilizan para recabar información de la empresa y los públicos definidos, es decir, si utilizan sólo encuestas o también obtienen datos de la propia empresa (de los informes contables, de RSC...)
- 3) En lo que se refiere al número de evaluaciones que realizan, nos referimos al sistema que tienen los índices para contrastar sus propios resultados, es decir, para validar el proceso de evaluación.
- 4) Por último tomamos en consideración las personas que evalúan u opinan, es decir, qué públicos son los que participan en realización de las encuestas y a los que se les pide opinión.

Todos estos aspectos metodológicos nos aseguran rigor en la comparativa y objetividad en el análisis de los rankings. A continuación se presenta el análisis de los monitores referenciados anteriormente, así como sus debilidades y fortalezas.

### **III.2.1.1. Índice de Hay Group *World's most Admired Companies* (WMAC)**

Es el Monitor más reconocido internacionalmente por su antigüedad (se elabora desde 1983) y porque se publica en la revista *Fortune*. Tiene en cuenta nueve variables distintas, con predominio de las denominadas variables “duras” (las 6 primeras):

- 1) Calidad de la gestión
- 2) Innovación
- 3) Calidad de los productos / servicios
- 4) Uso inteligente de los activos corporativos
- 5) Solidez financiera
- 6) Valor de las Inversiones a largo plazo
- 7) Habilidad para atraer y retener el talento
- 8) Responsabilidad social y medioambiental
- 9) Efectividad del negocio en su globalidad

Del proceso de definición de dichas variables sólo explican que se viene utilizando desde mediados de la década de 1980, cuando se realizaron unas entrevistas a ejecutivos y analistas de distintas industrias para determinar las cualidades que hacen de una compañía digna de admiración.

El método que utiliza para recabar la información de dichas variables es una encuesta que realizan 15.600 personas, todos ellos públicos informados (ejecutivos y directores de empresas y analistas de cada

sector) a los que se pregunta sobre 667 empresas de 33 países, tanto la comparación general como por sectores, utilizando para ello cuestionarios adaptados por sectores industriales. Únicamente realiza una evaluación en formato ranking.

Las empresas a evaluar son seleccionadas de los Índices Fortune 1000 y Global 500 de la Bolsa norteamericana, junto con otras grandes compañías mundiales no norteamericanas, aunque no explican cómo se seleccionan estas compañías mundiales. El índice agrupa las empresas en 57 industrias distintas, y se compone de 218 compañías no norteamericanas de 29 países distintos, y 434 empresas norteamericanas.

En cuanto a la forma para calcular la posición en el ranking, la cifra final de reputación es la media de las puntuaciones otorgadas a los 9 atributos.

Las principales carencias del WMAC son dos: por un lado, sólo realiza 1 evaluación de las encuestas, por lo que los resultados no son contrastados; por otro lado, todos los evaluadores son públicos informados y, por tanto, no sirve como barómetro de opinión pública lo que representa una carencia muy importante para valorar la reputación de empresas de bienes de consumo, puesto que la opinión de los consumidores desinformados tiene un papel relevante en los resultados económicos de este tipo de empresas.



### **III.2.1.2. El *Global RepTrak™ Pulse* del Reputation Institute**

Este índice se presentó en 2006 a la comunidad académica y empresarial, y se publica de la mano de la revista *Forbes*. Utiliza una metodología de evaluación en dos fases. En la primera fase realiza dos niveles de análisis; el primer nivel de análisis mide cuatro variables “blandas” que una empresa despierta entre sus grupos de interés:

- Admiración
- Respeto
- Confianza
- Buena impresión

En el segundo nivel utiliza 23 atributos de la reputación para explicar racionalmente los resultados del primer nivel (considerando que las personas tienen un vínculo emocional con las empresas que conecta con sus comportamientos racionales), que el algoritmo matemático en el que se basa RepTrak™ agrupa en siete dimensiones:

- 1) Liderazgo
- 2) Resultados financieros
- 3) Oferta de productos / servicios
- 4) Innovación
- 5) Entorno de trabajo
- 6) Integridad
- 7) Compromiso social

En la segunda fase realiza un análisis estadístico que relaciona los atributos anteriores con un conjunto de comportamientos favorables de los grupos de interés hacia la empresa, y determina unos pesos a cada atributo respecto de la dimensión a la que pertenece, y unos coeficientes para cada dimensión sobre la reputación global. Para la recopilación de datos utiliza una encuesta online con un sistema de tracking mensual que envía a más de 100.000 consumidores de 41 países preguntando sobre las 2.000 mayores empresas del mundo (por volumen de facturación y por su familiaridad con el público general).

Este ranking, que puede parecer más “complejo” en realidad no lo es; utiliza una metodología en dos fases y en una de ellas un análisis en profundidad de los atributos más importantes vinculados con las dimensiones. Además, tiene sentido que esa segunda fase de valoración por parte de los encuestados sólo se haga de aquellas empresas que le resulten familiares y no de todas, puesto que se corre el riesgo de que el encuestado conteste “aleatoriamente” en la segunda fase dado su desconocimiento de las empresas (no es posible conocer todas en profundidad como para verter opiniones consistentes). Esto produciría resultados sesgados por su irrelevancia y aleatoriedad. Por eso el RepTrak, para la selección de las empresas a incluir en su encuesta, toma en consideración además del tamaño de la misma la fama entre el público general. Es el índice que mayor número de encuestas realiza con diferencia y ahí es donde radica su reconocimiento, a pesar de que no da muchos detalles sobre el análisis estadístico que lleva a cabo en la segunda fase.

### III.2.1.3. El *Brandz™ Top 100* de Millward Brown

El índice se publica desde el año 2006 en colaboración con la revista *Financial Times*. Utiliza una metodología similar a la empleada por analistas y contables ya que el valor dado a cada empresa se basa en el valor intrínseco de la marca derivado de su habilidad para generar demanda: el valor económico de la marca es la suma de todas las ganancias futuras que la empresa prevé generar, descontado el valor de marca presente.

Utiliza dos fuentes de recopilación de datos: el índice WPP Brandz de comportamiento del consumidor y percepción de marca, un estudio cuantitativo anual en el que consumidores y clientes familiarizados con una categoría evalúan el valor de las marcas; y los datos financieros que proporciona Bloomberg, analistas e informes industriales, así como los informes contables que las empresas presentan a los reguladores. Adicionalmente, utilizan los datos del panel mundial *Kantar Worldpanel* como fuente de datos de ventas en ciertas categorías. Con todos los datos, realizan un informe de cada marca vinculando las percepciones de marca con los ingresos de la empresa y su valoración, y por último, al valor de marca y accionistas.

Este índice enlaza resultados de varias fuentes para su evaluación conjunta. Claramente parece más objetivo, puesto que toma en consideración, por un lado, el valor intrínseco de la marca –calculado con metodología contable- junto con datos financieros fiables, y por otro la opinión de los consumidores familiarizados –por categorías- y las vincula para cada marca. Asimismo, tiene en cuenta tanto a públicos expertos

como a consumidor general, lo cual enriquece el análisis. Sin embargo, no tiene en cuenta otros intangibles tan importantes hoy en día como el talento en las empresas y el ambiente laboral, las políticas de responsabilidad corporativa, el peso de la innovación, etc... variables “blandas” fundamentales en los mercados actuales. Podríamos pensar que de alguna forma están imbuidas en el valor intrínseco de la marca, pero, en todo caso, resultan variables tan importantes que deberían evaluarse de forma directa para poder ser ponderadas.

#### **III.2.1.4. Índice *World's Most Respected Companies* de Barron**

Comenzó a publicarse en 2005. Se trata de una encuesta anual que realizan a empresas de inversión y profesionales del mundo de los negocios y la contabilidad financiera acerca de sus opinión sobre las 100 mayores compañías del mundo, basado en el total de capitalización bursátil al cierre del ejercicio, según lo determinado por los índices del Dow Jones. La metodología de la encuesta: se les pide a los participantes que seleccione una de las cuatro opciones que reflejan su punto de vista de cada empresa:

*Altamente reputada / reputada / poco reputada / nada reputada*

A cada opción le dan un valor numérico y sacan la puntuación media de cada empresa considerada en la encuesta. En el caso de que varias empresas alcancen la misma puntuación, será más reputada la que tenga más votos como “altamente reputada”. También piden a los encuestados que indiquen cuáles son los factores que consideran más importantes

para determinar el respeto ó reputación de las corporaciones.

Es, sin duda, el índice más sencillo puesto que no “cualifica” la reputación empresarial ni pondera las variables que la conforman. Aunque obtienen un análisis cualitativo derivado de la opinión de los encuestados acerca de los factores que determinan la reputación, no son válidos en la medida en que no están estandarizados para todos, lo que permitiría realizar comparaciones y ponderaciones entre empresas. Además, no se sabe el número de encuestas que realizan y sólo efectúan 1 evaluación de los resultados.

#### **III.2.1.5. El MERCO Empresas de Villafañe y Asociados**

El Merco nace en un grupo de investigación de la Universidad Complutense hacia mediados de la década de 1990, y se publica por primera vez en 2001 de la mano del periódico económico Cinco Días. Se sustenta sobre una metodología basada en diversas etapas destinadas a recopilar los datos procedentes de diferentes fuentes de información: encuesta a directivos, evaluación de expertos, evaluación directa (Merco consumo), Merco Personas (índice que tiene su metodología particular y que reflejan la opinión de expertos y no expertos sobre el atractivo laboral de las empresas) y los propios técnicos que realizan la investigación. Todas ellas utilizan como base para la recopilación de información encuestas bien postales u online.

Para la encuesta a directivos se seleccionan a las principales empresas del país (las que facturan más de 50 millones de €, que en 2016 eran

3.478 empresas<sup>23</sup>) y se les piden dos valoraciones: que enuncien las 10 empresas que consideran mejor reputadas del país y las dos más reputadas de su sector, y que las evalúen de acuerdo a distintas variables:

- Resultados económicos
- Oferta comercial
- Reputación interna
- Ética y RSC
- Internacionalización
- Innovación

Todas las variables son puntuadas con un sistema de coeficientes y factores de ponderación predeterminados por Merco. Tras la definición del ranking provisional de empresas reputadas, comienza la segunda fase de evaluación de expertos donde las empresas seleccionadas en el proceso anterior son valoradas por 5 grupos de expertos: analistas financieros, asociaciones de consumidores, ONG, sindicatos y periodistas económicos. Cada grupo de expertos evalúa, de 0 a 100 sólo aquellas variables que constituyen su principal ámbito de especialización:

- Analistas financieros > Resultados Económico-Financieros
- ONGs > Ética y Responsabilidad Corporativa
- Asociaciones de consumidores > calidad de la Oferta Comercial
- Sindicatos > Reputación Interna

---

<sup>23</sup> Cifra sacada del ranking público de empresas del periódico El Economista en su versión digital: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/>

- Periodistas Económicos > Ética y Responsabilidad Corporativa
- Catedráticos de Economía y Empresa > Dirección y Gestión

Como tercera fase, se realiza una evaluación directa a las empresas del ranking provisional, mediante la aplicación de un cuestionario que recoge indicadores destinados a evaluar la reputación corporativa, estructurados en 7 capítulos. Posteriormente se toma en consideración la valoración de la reputación de las empresas seleccionadas por parte de la población general a través de la valoración específica realizada dentro de Merco Tracking. Para finalizar se tienen en cuenta los resultados del Merco Personas, un monitor que trata de valorar el atractivo de las diferentes empresas como lugares para trabajar.

Todas las evaluaciones anteriores darán como resultado una puntuación entre 0 y 100 puntos que será computada para el cálculo del ranking definitivo. El *ranking final* se calcula como la suma ponderada de las puntuaciones obtenidas en cada fase a las que les dan distinto peso: ranking general 37%, ranking sectorial 8%, analistas financieros 8%, sindicatos 6%, asociaciones de consumidores 6%, ONG 6%, periodistas económicos 8%, tracking merco 6%, merco personas 9%, y evaluación directa 6%.

Parece obvio que la metodología del MERCO es la más completa y objetiva, puesto que, no sólo realiza más evaluaciones y a más públicos que ningún otro índice, sino porque es la única que incorpora procesos internos de control de idoneidad de encuestados, de duplicidades de resultados, etc. que minimizan los posibles errores en los resultados. Asimismo, es el único monitor que está sometido a auditoría externa, una garantía de que su metodología es rigurosa y transparente.

### **III.2.2. Comparativa de los métodos descritos**

En la siguiente tabla -Tabla 14- podemos ver un resumen de las características de los índices expuestos que pone de manifiesto la diversidad de criterios de evaluación, de metodologías de cuantificación de los resultados y de público tomado en consideración para realizar las evaluaciones.



*Tabla 14: Comparativa de los índices de acuerdo a las variables prefijadas*

| Índices                                 | Variables                              | Método de Evaluación  | Número evaluaciones | Público Evaluador                                      |
|---|--|---|---------------------|--|
| <b>World's Most Admired Companies</b>   | 9 (duras y blandas)                    | Encuesta a 15.600 personas                                      | 1                   | Profesionales y públicos informados                    |
| <b>Global Reptrak Pulse™</b>            | 4 (blandas) evaluando 7 dimensiones    | Encuesta a 100.000 personas + comportamientos stakeholders      | 1 en dos fases      | Consumidores y grupos de interés (públicos informados) |
| <b>Brandz Top 100</b>                   | Económico-financieras + valor de marca | Encuesta + informes contables                                   | 2                   | Consumidores y expertos                                |
| <b>World's Most Respected Companies</b> | Económico-financieras                  | Encuesta  | 1                   | Sólo expertos  |
| <b>MERCO</b>                            | 6 (4 duras y 2 blandas)                | Encuestas a directivos de 3.478 empresas + 5 grupos de expertos | 5                   | Público general + grupos de expertos + empresas        |

*Fuente: elaboración propia.*

Además de las evidentes diferencias en los criterios para la evaluación y los públicos tomados en consideración, se observa en general una falta de transparencia de los índices. Varios índices no aclaran cuál es el

proceso de elección de las empresas que van a formar parte del análisis, y otros parten de un universo predefinido de empresas. La predefinición del universo limita en sí misma la evaluación de empresas bien reputadas por los públicos.

Por otro lado, existen muchas diferencias a la hora de evaluar por parte de cada público. No todos los públicos evalúan lo mismo ni tiene el mismo peso su evaluación en el cómputo general. Sin embargo, varios índices no definen el peso de cada público. Podría suceder que un mismo público sea relevante para evaluar una empresa y no para evaluar otra...

Además, el proceso de evaluación se hace con criterios predefinidos desde la primera edición de cada Monitor, es decir, ninguno revisa cada cierto tiempo los criterios de evaluación, si no que realizó una investigación inicial para predefinirlos y con esos siguen trabajando. Si bien podría aceptarse que hay algunos criterios, en palabras del prof. Villafañe “canónicos” derivados de cuatro ámbitos –el del consumo, el organizacional, el del capital y el social- que serían comunes a cualquier monitor e invariables en el tiempo, también parece razonable que los monitores deberían incorporar sistemas de contrastación de los atributos con los públicos cada cierto tiempo puesto que las circunstancias cambiantes del entorno empresarial y social en el que vivimos pueden hacer que lo que dota de valor a la empresa de acuerdo a sus públicos vaya cambiando o moldeándose.

Por otro lado, ninguno tiene en cuenta la inversión en acciones de comunicación, un aspecto que puede influir notablemente en la percepción de los públicos; por eso, sería necesario tener en cuenta el peso de la inversión en comunicación como factor amplificador de las

actividades entre cada público evaluador, para ponderar así sus resultados con respecto a la totalidad de públicos y a la evolución del público mismo.

Y como ya se ha mencionado, es clara la falta de unidad en cuanto a variables de evaluación y públicos evaluadores.

Por último, se obvia el reflejo de la conversación online en torno a una marca/empresa. El ámbito online es sin duda en la actualidad el entorno que sirve de referencia para muchos *stakeholders* a la hora de forjarse su opinión acerca de una empresa, un producto, etc. En ese ámbito existen profesionales informados –blogueros-, líderes de opinión –*influencers*- y consumidores organizados en grupos que deberían ser tenidos en cuenta en los análisis puesto que es en ese entorno online en el que se dan muchas transacciones y desde el que se forma, en muchos casos, la opinión y la posterior conversión en actitud, por ejemplo, de compra de un producto servicio, venta de acciones, inclusión de empleados, etc.

En resumen, encontramos tras el análisis de los rankings, los siguientes puntos de disenso:

- Diferencias en cuanto a la definición del universo de empresas a tomar en consideración
- Definición de públicos evaluadores diferentes (informados / no informados) y distinta ponderación de sus opiniones respecto del total.
- Evaluación de distintos atributos por públicos similares

- Falta de revisión de los criterios de evaluación (dimensiones y atributos) cada cierto tiempo para comprobar su eficacia en la valoración de la reputación corporativa
- Inexistencia de las variables de inversión en comunicación ni reflejo de la conversación online como indicadores añadidos para contrastar con las opiniones de los públicos y su peso
- Falta de rigor metodológico en general, derivado de una falta de transparencia del proceso de medición y ponderación, así como de auditoría externa.

Podemos concluir, por tanto, que existe claramente un abanico de metodologías diversas, o lo que es lo mismo, una carencia de herramientas de medición unificadas y, en todo caso, que ninguna de ellas toma en consideración como punto de partida el constructo reputacional. A pesar de ello, han ido teniendo cada vez más influencia en el mundo empresarial y con ello han puesto a la reputación en el nivel de reconocimiento e influencia que merece.



### III.2.2. La medición de la reputación desde el ámbito académico

En el ámbito académico, la medición de la reputación ha sido objeto de numerosos estudios en las últimas décadas. Berens y van Riel (Berens, G. y van Riel, C., 2004) realizaron una exhaustiva revisión de la literatura académica sobre medición de la reputación y compararon 75 estudios conducidos entre 1958 y 2004 con el objetivo de identificar las corrientes de pensamiento subyacentes para conceptualizar y medir las relaciones existentes entre una empresa y sus *stakeholders*. Distinguieron 3 corrientes principales de pensamiento y valoración de la reputación basadas en tres conceptos fundamentales (alrededor del 60% pertenecía a alguna de estas tres corrientes): 1) las expectativas sociales que la gente tiene respecto a las compañías; 2) los diferentes rasgos de la personalidad corporativa que la gente atribuye a las empresas; 3) el nivel de confianza o desconfianza que la gente tiene hacia una empresa. La medición de las expectativas sociales era la corriente más frecuente entre la literatura analizada.

Siguiendo esta diferenciación de Berens y van Riel (2004), el índice anual de la revista *Fortune Most Admired Companies Survey* (Stein, 2003) y el del Reputation Institute *Reputation Quotient* (Fombrun, Gardberg, y Sever, 2000) son ejemplos de metodologías de medición de la reputación basadas en las expectativas sociales.

Como ejemplo de la segunda corriente relativa a la percepción de la gente de los diferentes rasgos de personalidad de las empresas, se encuentran los trabajos citados en capítulos anteriores de Davies et. al (2003) y Chun (2001). Para estos teóricos, los rasgos de personalidad son elementos

que se utilizan para explicar aspectos del comportamiento que la gente aplica no sólo a las personas sino también a las empresas, y sirven para evaluar la reputación de éstas.

Y como ejemplo de la tercera corriente identificada por Berens y van Riel (2004), esto es, la confianza como punto de partida, o lo que es lo mismo, la percepción de la benevolencia, honestidad y confiabilidad de una empresa, nos encontramos con la *Escala de Credibilidad Corporativa* de Newell y Goldsmith (2001). Aunque estos autores no hablan en concreto de reputación, dado que como hemos visto la legitimidad y la credibilidad son valores implícitos en el concepto de reputación corporativa, entendemos que es pertinente traer a colación esta escala en este punto.

#### III.2.2.1. Escala de Credibilidad Corporativa de Newell y Goldsmith

Aunque esta escala no mide directamente la reputación corporativa, es relevante su investigación para el presente estudio puesto que, como hemos visto en la primera parte de la investigación, la credibilidad forma parte del concepto global de confianza y ésta es un mecanismo que se da en todo caso en la reputación corporativa; por tanto, esta escala mide un subproceso de la reputación que además es fundamental para su conformación.

Newell y Goldsmith identifican 8 aspectos o variables relacionados con la experiencia y la confianza de los públicos hacia una empresa; los autores proponen medir dichos aspectos con el método de evaluaciones sumarias,

más conocido como el sistema de escalado de Likert<sup>24</sup>:

1. Experiencia (¿la compañía es competente y capaz para hacer y distribuir los productos/servicios que comercializa?)
2. Confianza / Familiaridad (¿se puede confiar en la compañía?)
3. Veracidad / Honestidad (¿la compañía es honesta o miente y engaña o confunde a los consumidores?)
4. Implicación (¿está la compañía implicada con sus públicos?)
5. Credibilidad publicitaria
6. Actitud hacia la publicidad
7. Actitud hacia la marca
8. Intención de compra

Newell y Goldsmith realizaron una comprobación de la validez de su escala poniéndola a prueba con un grupo de estudiantes sobre dos marcas en concreto. La escala mostro cierta validez estructural, mostrando coeficientes de correlación estadísticamente aceptables. No obstante, ellos mismos reconocen que la validez de dicha metodología pasa por probarla con distintos tipos de públicos y distintos tipos de empresas, algo que está todavía pendiente de realizar.

---

<sup>24</sup> La escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias) es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no. La escala de Likert permite así medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con la afirmación que se le proponga.



### III.2.2.2. Escala de Reputación de Cravens

Otros académicos que han tratado de crear un método para evaluar la reputación han sido Karen Cravens y su equipo de investigadores. (Cravens, K., Oliver, E. G., y Ramamoorti, S. , 2003). Para estos autores, la reputación debe ser evaluada por una entidad independiente que compruebe que la empresa cumple con criterios o atributos que dotan a la empresa de reputación. Esos criterios son predefinidos por los públicos relevantes de la empresa (clientes, empleados, directivos, etc.) y se resumen en 8 atributos:

1. Calidad y valor de los productos / servicios
2. Empleados (grado de formación, tiempo medio en la empresa...)
3. Relaciones externas (calidad de las relaciones con los públicos e incluso cuidado del medioambiente y acción social)
4. Innovación y creación de valor (desarrollo de nuevos productos, sistemas de retención de clientes...)
5. Viabilidad y fortaleza financiera
6. Estrategia de negocio (incluidos sistemas de control e incentivos)
7. Clima ético (existencia de códigos éticos...)
8. Obligaciones o responsabilidades intangibles (compromisos adquiridos)

Posteriormente cada atributo (y sus elementos) es ponderado para determinar su contribución a la formación del índice agregado de reputación, con escalas de evaluación de 1 a 9, siendo el 1 equivalente a poco o ningún valor y el 9 al nivel máximo de valor. Los autores sugieren

además una escala de ponderación de los factores a los que habrá que agregar la evaluación, siendo los de mayor peso productos y servicios, empleados e innovación y creación de valor, por encima del resto. Esta escala, por tanto, se define como una medida agregada obtenida por agencias especializadas basadas en los juicios de valor del personal especializado que realiza la auditoría sobre los componentes predefinidos de la reputación corporativa. El índice resultante capta de una forma objetiva el grado en que una empresa cumple con los criterios necesarios para despertar una buena reputación en sus grupos de interés (Cravens, K., Oliver, E. G., y Ramamoorti, S. , 2003)

#### III.2.2.3. Escala de carácter corporativo de Davies

Por su parte, Gary Davies y varios colegas propusieron la Escala de Carácter Corporativo (Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., y Roper, S. , 2004), una escala para empleados y clientes basada en la metáfora de la personalidad, es decir “cómo los *stakeholders* distinguen a una organización expresándose en términos de características humanas”; cuando los grupos de interés piensan en la organización así, como si tuviera personalidad propia, la reputación puede derivarse de esa forma de verla, conformándose con los rasgos que los públicos le otorgan (Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., y Roper, S., 2001).

Estos autores se centran en los vínculos emocionales que los grupos de interés tienen con la organización, y, tras realizar varias entrevistas, grupos de discusión y encuestas a directivos, empleados y clientes, definen una escala de 49 *items* que describen 16 aspectos distintos con 7

factores o dimensiones, pretendiendo así representar el significado de cada *ítem* utilizando sustantivos (*Tabla 15*).

Los autores trataron de validar la escala pero reconocieron que no todos los ítems eran adecuados para cualquier tipo de empresa, si bien sirven para comparar empresas de un mismo sector y también para vincular la reputación con la lealtad de clientes y empleados. Pero a pesar de la intención de sus autores, sólo presentan una validación limitada de la equivalencia conceptual.

*Tabla 15: Escala de Carácter Corporativo<sup>25</sup>*

| <b>Dimensiones</b>   | <b>Aspectos</b>   | <b>Ítems</b>                                       |
|----------------------|-------------------|--|
| <i>Agreeableness</i> | Warmth            | Friendly, pleasant, open, straightforward          |
|                      | Empathy           | Concerned, reassuring, supportive, agreeable       |
|                      | Integrity         | Honest, sincere, trustworthy, socially responsible |
| <i>Enterprise</i>    | Modernity         | Cool, trendy, Young                                |
|                      | Adventure         | Imaginative, up-to-date, exciting, innovative      |
|                      | Boldness          | Extrovert, daring                                  |
| <i>Competence</i>    | Conscientiousness | Reliable, secure, hardworking                      |
|                      | Drive             | Ambitious, achievement oriented, leading           |
|                      | Technocracy       | Technical, corporate                               |
| <i>Chic</i>          | Elegance          | Charming, stylish, elegant                         |
|                      | Prestige          | Prestigious, exclusive, refined                    |
|                      | Snobbery          | Snobby, elitist                                    |
| <i>Ruthlessness</i>  | Egotism           | Arrogant, aggressive, selfish                      |
|                      | Dominance         | Inward-looking, authoritarian, controlling         |
| <i>Informality</i>   | None              | Casual, simple, easy-going                         |
| <i>Machismo</i>      | None              | Masculine, tough, rugged                           |

*Fuente: (Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., y Roper, S. , 2004)*

<sup>25</sup> No se ha traducido la tabla para no cambiar el significado pretendido por los autores puesto que muchos de los aspectos mencionados permiten distintas acepciones aparentemente válidas.

#### III.2.2.4.Escala Formativa de Reputación de Helm

Otra investigación posterior también analiza la experiencia de empleados y clientes y, además, de los accionistas; se trata de la Escala Formativa de Reputación de la alemana Sabrina Helm (Helm S. , 2005). La escala tiene tres versiones diferentes, para clientes, empleados y accionistas, con 10 ítems o atributos de referencia adaptados en cada versión. La escala se despliega en dos planos, los atributos y la medida global de reputación racional<sup>26</sup>.

Respecto de las otras escalas expuestas, presenta la novedad de ser una escala de tipo formativo y no reflexivo, esto es, los indicadores observables no son un reflejo o representación del constructo, si no que considera que el constructo es una realidad psicológica que provoca que las personas respondan de una manera sistemática a los indicadores que lo representan, para determinar los efectos de los atributos en la valoración global merced a un sistema de ponderación de tipo predictivo.

Esta escala otorga un papel fundamental a la fase inicial de construcción de la escala, garantizando que todas las dimensiones relevantes formen parte de la escala. Por eso, la autora realizó una investigación cualitativa para asegurar la validez de contenido. Como resultado Helm identificó 59 ítems que fueron refinados y ajustados a 10 para la escala de clientes y accionistas, y 8 para la de empleados.

---

<sup>26</sup> Al hablar de reputación racional nos referimos, siguiendo la Teoría de la Acción Planeada de Ajzen (1991), a la evaluación racional de una organización como determinante central de la intención de la conducta de valor de cualquier grupo de interés; en palabras de Richard Oliver (1999), se corresponde con el componente cognitivo de la actitud del individuo hacia la corporación, las razones por las que prefiere dicha corporación.

La escala se estructura en dos planos: el plano de los indicadores y el de la reputación global, que es una media ponderada directa de los indicadores de base. La diferenciación de la escala por públicos mostró que no todos los indicadores resultaron significativos para los públicos y activaban distintas fuentes de apoyo.

#### III.2.2.5 Modelo de medición de la reputación de Manfred Schwaiger

Por su parte, Manfred Schwaiger (Schwaiger, 2004) propuso un modelo para medir la reputación corporativa utilizando tres inputs o indicadores fuente:

1. Las categorías ya conocidas de la literatura académica
2. Añadiendo algunos aspectos descubiertos tras un análisis cualitativo anterior a un estudio cuantitativo
3. Tomando en consideración la teoría actitudinal que sugiere la división de la reputación en una parte cognitiva y otra afectiva

Como resultado, Schwaiger propone un conjunto de índices y estimaciones para determinar la influencia sobre la reputación corporativa. Con este sistema el autor demostró que para construir y ajustar un modelo estructural es mucho más sencillo utilizar la teoría de las dos dimensiones de la reputación (cognitiva/afectiva).

Los datos revelaron que la dimensión cognitiva de la reputación puede describirse como “competencia” y la parte afectiva puede subsumirse dentro del descriptor “simpatía” hacia una corporación. Finalmente, el autor identificó los principales *drivers* de cada uno de los dos descriptores,

de manera que una organización puede deducir indicios de cómo gestionar estos componentes de la reputación.

#### III.2.2.6. La escala de reputación basada en el cliente de Walsh y Beatty y posterior de Boshoff.

En la última década han continuado los intentos de medición de la reputación corporativa, identificando sus dimensiones subyacentes y desarrollando un instrumento de medida psicométrico, aunque han dado resultados limitados. Varios han sido los autores que han tratado de desarrollar métodos para su medición; es el caso de Walsh y Beatty (2007) y Boshoff (2009), que han propuesto sendas escalas dentro del ámbito del marketing y la publicidad.

Walsh y Beatty realizaron una investigación dentro del ámbito del marketing con el objetivo de demostrar el vínculo de la reputación sobre la credibilidad de la publicidad mediante el análisis de la atracción de los anuncios para los consumidores, público que consideran clave. Los autores consideran que las percepciones, intereses y valores de las audiencias son diferentes y en ocasiones enfrentados y, por tanto, es más adecuado construir métricas específicas para cada grupo de interés, en este caso, para los consumidores. Para ello, crearon una escala psicométrica de medición compuesta por 31 items –*Customer-based corporate reputation scale*– y llegaron a resultados parcialmente concluyentes acerca de la correlación entre la buena imagen de la empresa (su buena reputación), una mejor aceptación hacia los anuncios y una mayor intención de compra asociada.

Boshoff, por su parte, trata de perfeccionar el instrumento de medición de Walsh y Beatty tomando también como fuente la opinión de los consumidores. Su propuesta evalúa las propiedades psicométricas de dicha escala y demuestra que valorando la uni-dimensionalidad de las dimensiones subyacentes de un constructo multidimensional es posible mejorar la validez del instrumento de medición. Como resultado de su estudio él propone una escala de 17 items con mayores propiedades psicométricas comparado con la escala de 31 items de Walsh y Beatty.

Pero estas aproximaciones son muy específicas y no evalúan la reputación de una compañía de forma global, puesto que únicamente pretenden mostrar científicamente la vinculación entre la reputación de los consumidores hacia una empresa y su respuesta de compra, limitando el concepto de reputación corporativa y, en el fondo, equiparándolo al de imagen corporativa con el que ya hemos visto tiene importantes diferencias. Además, sólo toman en consideración a un público, los consumidores, obviando que todos los *stakeholders* de una empresa son afectados por la reputación corporativa de una empresa y viceversa.

### III.2.2.7. Índice global de reputación de Highhouse

Otro académico que ha realizado una investigación con el objetivo de medir la reputación en la última década ha sido Scott Highhouse con varios colegas (Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., y Devendorf, S. A., 2009) <sup>27</sup>. Estos autores proponen una versión teórica de una métrica

---

<sup>27</sup> Highhouse ya realizó con anterioridad una investigación que media la atracción empresarial vinculada a la empleabilidad o elección de una empresa como un buen lugar para trabajar (Highhouse, S., Lievens, F., y Sinar, E. F., 2003) a través del análisis de los 3 componentes de la atracción de una organización (atractivo, intención y prestigio) que, de acuerdo a la investigación, son los determinantes en la elección



global, sobre la base de la teoría de la “generalización”, y examinan cómo los juicios sobre la reputación de una corporación se pueden generalizar y las pequeñas variaciones en los juicios se pueden explicar por el momento, las personas y el campo de especialización. Conciben la reputación como un recurso intangible que adopta la forma de una actitud global, con tres rasgos distintivos:

- 1) es una evaluación global, no una impresión que es más efímera y no podría derivar en compromiso
- 2) la evaluación global debe estar consensuada por un número suficiente de grupos de interés, como para visualizarse en un comportamiento colectivo
- 3) la evaluación debe ser estable en el tiempo

Con estas premisas, realizaron una investigación con expertos preguntándoles un conjunto de ítems sobre 9 empresas relevantes, para identificar aquellos que cumplían con los tres requisitos teóricos. El resultado fue la identificación de 3 ítems: “Esta compañía tiene una reputación excelente”; “Esta compañía es admirada y respetada”; “Esta compañía está entre las mejores”.

Con ello, estos autores mostraron que expertos de distintas especializaciones llegaban a resultados muy similares en cuanto a cómo valoraban diferentes aspectos del rendimiento corporativo para conformar sus juicios de reputación global.

Los resultados de su investigación apoyan la teoría del *constructo*

---

de la misma.

reputación y sugieren que pueden lograrse estimaciones estables de una reputación global con un número pequeño de dimensiones y expertos.

#### III.2.2.8. Escala de desconfianza institucional de Adams

Por último, cabe traer a colación también la Escala de desconfianza institucional de (Adams, J. E., Highhouse, S., y Zickar, M. J., 2010) que evalúa la desconfianza genérica hacia cualquier organización, entendida esta desconfianza como “el grado en que un individuo espera que las metas, intenciones y resultados de una organización sean consistentes con las normas sociales.” Estos autores parten de la premisa de que las personas tenemos sentimientos generalizados que actúan como una norma social y que nos previenen sobre instituciones como la Policía, los Tribunales o las Multinacionales; desde este punto de vista, las instituciones son percibidas como poco fiables.

Es una escala que se compone de 13 ítems, todos ellos planteados desde la negación de las buenas prácticas; por ejemplo, “las corporaciones no son respetuosas con la ley” o “las corporaciones no aceptan la transparencia”. Es interesante esta escala para evaluar cuando un sentimiento de desconfianza está asentado en una audiencia y el grado en el que está, pero más allá de ello y en lo que respecta al intangible, resulta pobre para evaluar un concepto complejo como la reputación para los stakeholders.

### III.2.2.9. Comparativa de las metodologías académicas descritas

De la misma forma que se ha hecho con los rankings, a continuación se presenta comparativa de las metodologías académicas descritas, partiendo del esquema resumido de indicadores de Alloza (Alloza, A. et. al., 2013) –*Tabla 16*– y especificando los públicos que toma en consideración cada escala, las propiedades psicométricas<sup>28</sup>, el ámbito y el alcance de cada una:

---

<sup>28</sup> Criterios para la valoración de una escala: 1) Validez de contenido de acuerdo a John Rossiter (Rossiter, 2008): grado en que una escala contiene todos los atributos relevantes del constructo.  
2) Validez de constructo: comprobación de que los indicadores de la escala apuntan a la reputación (validez convergente), son relativamente independientes de los indicadores de otros constructos (validez discriminante), forman una medida agregada fiable, y son capaces de relacionarse con indicadores de otros constructos de forma esperada por la teoría.  
3) Validez nomológica: Comprobación de la escala mediante una muestra independiente con el propósito de validar la escala en otros contextos y dentro de modelos causales teóricamente definidos.  
4) Multicolinealidad: problemas de estimación de los coeficientes debido a que las predictoras están intercorrelacionadas; su efecto se hace sentir en la fuerte pérdida de precisión de los coeficientes, lo que dificulta establecer una estructura de prioridades significativa.

*Tabla 16: Comparativa de las metodologías académicas*

| Escala / Índice               | Grupo de interés  | Propiedades Psicométricas   | Ámbito  | Alcance   |
|-------------------------------|---|---|---|---|
| Newell y Goldsmith<br>Cravens | Multistakeholder: consumidores  | Validez estructural   | No validada   | Estudiantes. Un sector  |
|                               | Multistakeholder: clientes, empleados, inversores y partners              | Validez de contenido y de constructo  | Escala validada en varios países  | Grupos de interés especializados. Intersectorial                        |
| Davies                        | Multistakeholder: consumidores y empleados                                | Fiabilidad de la escala; validez de contenido y validez nomológica  | Escala validada en varios países<br>Escala de personalidad probada en varios países | Contiene dos de los grupos de interés que generan valor. Intersectorial |
| Helm                          | Multistakeholder: clientes, inversores, empleados                         | Validez de contenido buena para clientes e inversores, y pobre para empleados<br>Multicolinealidad poco plausible<br>Validez nomológica | Escala validada con éxito en una empresa en Alemania                                | Contiene todos los grupos de interés que generan valor. Un sector       |
| Schwaiger                     | Multistakeholder: consumidores  | Fiabilidad y validez interna de cada componente (simpatía y competencia)  | Escala validada en USA, Alemania y R. Unido   | Consumidores Intersectorial   |
| Walsh y Beatty                | Multistakeholder: consumidores  | Validez de constructo   | No validada   | Consumidores Intersectorial   |
|                               | Multistakeholder especializados: profesores en finanzas, marketing y RRHH | Validez convergente   | Índice validado en USA  | Grupos de interés especializados. Intersectorial                        |
| Adams                         | Multistakeholder: consumidores  | Validez estructural   | No validada   | Consumidores intersectorial   |

*Fuente: (Alloza, A. et. al., 2013) completada y unificada por la doctoranda*

### **III.2.3. Clasificación de las metodologías**

Las métricas de reputación vistas en los dos apartados anteriores pueden dividirse en diferentes tipologías atendiendo al tipo de público que se utiliza para realizar la valoración (Alloza, A. et. al., 2013). Así, nos encontramos con métricas objetivas y subjetivas.

Por un lado, aquellas que son realizadas por expertos, auditores y, en definitiva, públicos altamente informados, son las que se denominan objetivas; sería el caso de varios de los rankings analizados y de las métricas planteadas por Cravens y Villafañe, en tanto que consideran el comportamiento excelente de una empresa como la fuente de reconocimiento de la reputación, y dicho comportamiento excelente debe ser evaluado por públicos competentes para valorarlo.

Por otro lado, se encontrarían las métricas subjetivas, esto es, aquellas realizadas por otros grupos de interés no informados como clientes, empleados, etc.; es el caso de la escala CBR de Walsh y Beatty o la Escala Global de Highhouse, entre otros. Además, dentro de las subjetivas cabe distinguir entre aquellas que no miden la idea de reputación si no los elementos que la generan (el investigador identifica los aspectos que causan admiración y solicita al grupo de interés que los valore), esto es, escalas indirectas, y aquellas que miden la reputación en el grupo de interés, es decir, las denominadas escalas directas (Davies, et. al., 2004) Podemos ver un resumen esquemático en la siguiente tabla (*Tabla 17*).

*Tabla 17: Clasificación de las métricas de reputación*

| TIPOS   | MÉTRICAS  |
|---|---|
| MÉTRICAS OBJETIVAS  | <p>Rankings</p> <p>Índice de reputación de Cravens et. al. (2003)</p> <p>Índice Merco (Villafañe, 2004)</p>   |
| MÉTRICAS DE EVALUACIÓN SEGÚN EL GRUPO DE INTERÉS (SUBJETIVAS) | <p>MÉTRICAS REPUTACIÓN RACIONAL (Indirectas)</p> <p>Reputation Quotient (RQ) de Fombrun et. al. (2007)</p> <p>Del RQ al RepTrak de Alloza y Martínez (2007)</p> <p>Reputación basada en cliente (CBR) de Walsh y Beatty (2007)</p> <p>Escala de carácter corporativo de Davies et. al. (2004)</p> <p>Escala formativa de Helm (2005)</p> <p>MÉTRICAS REPUTACIÓN GLOBAL (Directas)</p> <p>REpTrak Pulse de Ponzi et. al. (2011)</p> <p>Escala global de Highhouse et. al. (2009)</p> <p>Escala bifactorial de reputación de Schwaiger (2004)</p> <p>Escala de reputación percibida de Brown (1995)</p> |
| OTRAS MÉTRICAS  | <p>Prestigio externo percibido de Mael y Ashforce (1992)</p> <p>Escala Credibilidad Corporativa de Newell y Goldsmith (2001)</p> <p>Escala de desconfianza institucional de Adams et. al. (2010)</p>  |

*Fuente: (Alloza, A. et. al., 2013)*

La principal diferencia entre ambos sistemas de medición radica en que las métricas objetivas entienden la reputación como algo real, que puede ser representado de forma objetiva, mientras que las subjetivas entienden la reputación como un fenómeno psicosocial, como las actitudes colectivas de los grupos de interés que se convierten en conductas.

Ambas tipologías de medición tienen sus defensores y detractores en el ámbito académico y profesional. En lo que se refiere a las metodologías objetivas, sus detractores argumentan que este tipo de metodologías poseen una carencia importante en tanto que no profundizan en conocer el nivel de compromiso de los grupos de interés ni su actitud futura hacia la empresa, si no que se limitan a verificar en qué grado la empresa cumple con los requisitos de excelencia reputacional que derivaran teóricamente en un compromiso por parte de los públicos. Para los críticos, lo relevante para conocer la reputación es evaluar el compromiso y la actitud de los distintos *stakeholders* hacia la empresa, no el desempeño de la misma.

Empero también se han realizado importantes críticas a las metodologías subjetivas –siguiendo la división de Alloza et. al. (2013)- en lo referente a la magnificación del papel de los grupos de interés y de sus evaluaciones como *conditio sine qua non* para definir a una empresa como reputada o no, lo que significa, de facto, otorgar un papel predominante a la percepción de los públicos como configuradora de la reputación y dejando en un segundo plano el comportamiento corporativo.

### **III.3. CONCLUSIONES de la Parte II.**

En los epígrafes anteriores se han ido explicando las distintas metodologías y fundamentos teóricos tanto de los rankings de reputación como de las aproximaciones académicas, realizando además una comparativa de todas ellas. Tras ambos análisis, podemos identificar diversos aspectos tanto metodológicos como conceptuales en los que se advierten ciertas carencias. A continuación se exponen y explican las limitaciones identificadas y el concepto de reputación subyacente a las diferentes metodologías, puesto que este aspecto resulta fundamental para poder proponer una metodología que sea reconocida como válida por la mayoría de académicos y profesionales.

#### **III.3.1. Críticas a los métodos descritos**

Por un lado, se han identificado carencias muy importantes en lo que se refiere a la utilización de una metodología científica y verificada y/o validada, tanto en algunos monitores de reputación o rankings como en varias escalas académicas:

- Falta de transparencia y rigor en el proceso metodológico.

Este aspecto se ha observado en mayor o menor medida en todos los rankings, salvo el MERCO. En primer lugar, varios de ellos no explican cuál es el proceso de definición del universo de empresas que van a formar parte de su análisis y, en muchos casos, parten de un universo predefinido de compañías. Este aspecto es fundamental, puesto que si queremos detectar las empresas con



mejor reputación dentro de un ámbito específico (un país, un sector...) habremos de utilizar un sistema para definir el universo que no impida a ninguna empresa formar parte del proceso de evaluación, sin delimitar de antemano en función de criterios como facturación mínima, número mínimo de empleados, etc.

Algunos autores como Villafañe (2013, p. 111) reconocen limitaciones en este sentido, es decir, en la definición del universo de empresas. Para el autor, existe lo que denomina “el efecto de la reputación invisible” derivada de la contaminación de la comunicación de marketing sobre la reputación, y que provoca que los públicos, aun siendo públicos bien informados, de forma inconsciente evoquen en su mente y seleccionen aquellas empresas con alta visibilidad mediática y descarten, también de forma inconsciente, otras “buenas empresas” cuya presencia pública es menor; esto sucede con frecuencia, como mostró Caramuti (2011), respecto de empresas industriales frente a compañías de consumo y servicios.

Otros autores como Schultz (2001) reconocen la existencia de lo que han denominado “efecto de viscosidad”, esto es, el efecto que provoca que las empresas que ocupan las primeras posiciones tienden a ser seleccionadas en sucesivas ocasiones por dos motivos: 1) el recuerdo, puesto que cuanto más notorias son más se recuerdan; 2) por la propia selección de la lista que parte de las empresas mejor seleccionadas en el último ranking. Ello deriva en un sistema autorreferencial construido por la propia publicación de los resultados.

- Distintos públicos evaluadores y diferencias en el peso de cada uno en la evaluación global.

No todos los públicos evalúan lo mismo y tiene el mismo peso su evaluación en el cómputo general. Asimismo, en algunos monitores y escalas, los públicos evalúan sólo aquellos aspectos con los que tienen más relación, por ejemplo, periodistas económicos – indicadores financieros, y en otros, todos los públicos tomados en consideración opinan sobre todas las dimensiones y variables.

En todo caso, muchos autores indican que lo deseable es la realización de un análisis *multistakeholder*, es decir, que todos los públicos de una empresa estén implicados en su evaluación; y también parece haber cierto consenso en cuanto a que cada público evalúe aquello sobre lo que es más competente por experiencia, conocimiento, relación con la empresa, etc.

- Divergencias en consideración de variables de evaluación “blandas” y “duras”, y forma diferente de ponderación de éstas para el cálculo final del valor de la reputación.

Este es el aspecto en el que todos los métodos de evaluación estudiados han dedicado más esfuerzos. La definición de unas variables siempre es el punto de partida de todos los monitores y, tras las diversas investigaciones realizadas por académicos y consultoras, parece que, como hemos visto, unos se centran más en las variables denominadas “duras”, dando mayor importancia a todo lo que tiene que ver con la gestión empresarial, los resultados económicos y las perspectivas de negocio, frente a las variables

“blandas” más vinculadas con los aspectos sociales, emocionales y motivacionales que mueven a los públicos a considerar a una empresa más o menos reputada.

Y por otro lado, existen importantes diferencias en el peso que a cada variable le dan las distintas metodologías. En este punto hay diversidad de planteamientos y este uno de los motivos principales por el que en muchas ocasiones se dan resultados muy dispares sobre la misma empresa a pesar de que las variables analizadas sean muy similares. Incluso las diferencias afectan a las dimensiones analizadas; existen metodologías que se centran únicamente en determinadas dimensiones (en la dimensión de negocio sobre todo) obviando otras y como consecuencia haciendo una valoración parcial (Martín de Castro, et. al., 2006).

- Inmovilismo de las variables que dotan de valor a la empresa de acuerdo a sus públicos.

Este es un aspecto que ha llamado la atención de la doctoranda a pesar de que no se encuentran críticas al respecto. Todos los monitores identificaron unas variables en el momento de su creación que han sido las que se han mantenido a lo largo de los años.

Lo mismo sucede con las escalas del mundo académico, ninguna plantea la necesidad de revisar las variables periódicamente. Y si nadie pone en duda que lo importante es hacer aquello que tiene valor para los *stakeholders*, parece necesario chequear

periódicamente a los públicos para ver si hay que ajustar alguna de las variables a sus expectativas. Un ejemplo claro lo hemos vivido tras los escándalos de *Lehman Brothers*, etc., que han producido un rescate de valores como la transparencia y la honestidad en el mundo de los negocios.

Por otro lado, nos encontramos con planteamientos diferentes y encontrados respecto de otros aspectos relevantes:

- La consideración de si es posible, conveniente y más eficiente una métrica global de reputación, que la mida en todo su conjunto, o una parcial que se centre sólo en determinados aspectos.

De hecho, algunos de los procedimientos de valoración descritos se centran exclusivamente en la valoración de empleados y accionistas o de consumidores. Para algunos teóricos parece razonable que la reputación se evalúe respecto de colectivos concretos puesto que “los grupos de interés difieren respecto de lo que consideran que son los componentes de la reputación corporativa” (Lloyd, 2011, p.230) Sin embargo, para otros es clara la existencia de una reputación global y estable compartida por colectivos incluso transculturales (Highhouse, et.al, 2009, Ponzi, et. al, 2011), puesto que la reputación se activa por requisitos globales muy similares entre los distintos grupos de interés.

- La falta de comprobación de la competencia de los públicos evaluadores que se toman como públicos informados sin más garantía que su cargo o profesión.

Además, cuando los públicos informados son los directivos de las principales empresas, tienen que valorar las empresas de la competencia lo que claramente puede producir un sesgo a la baja de la reputación de dichas empresas (Villafañe, 2013)

- La no consideración del peso de la inversión en comunicación como factor amplificador de sus actividades entre el público evaluador.

Este aspecto que a priori puede parecer baladí, a juicio de la doctoranda tiene mucha relevancia. Algunos autores como Villafañe (2013) y Dowling (2016) entre otros, también reconocen que es un factor que debiera tomarse en consideración puesto que puede afectar no tanto a aquellas compañías que invierten grandes cantidades para comunicar todo lo que hacen, si no a aquellas que a pesar de cumplir con un comportamiento que podría considerarse altamente reputado, éste queda diluido en su evaluación.

- La ausencia de reflejo de la conversación online en torno a una empresa.

El ámbito online es sin duda en la actualidad el entorno en el que muchos *stakeholders* se fijan de forma importante para forjarse su opinión acerca de una empresa, un producto, etc. En ese ámbito existen profesionales informados –blogueros-, también líderes de opinión –*influencers*- y consumidores organizados en grupos temáticos -foros- que deberían ser tenidos en cuenta en los análisis puesto que es en ese entorno online en el que se dan muchas

transacciones y desde el que se toma, en muchos casos, la decisión de compra de un producto/ servicio<sup>29</sup>.

Y por último, encontramos planteamientos muy diferentes en la base misma de los distintos planteamientos metodológicos, esto es, en el fundamento teórico y conceptual de la reputación corporativa:

- Para los defensores de las métricas subjetivas (aquellas que tratan de reflejar el punto de vista subjetivo de los grupos de interés), la reputación corporativa no es considerada como algo objetivo y dependiente directo del comportamiento empresarial, si no como una actitud evaluativa de los grupos de interés que origina una conducta de valor, es decir, capaz de provocar una conducta.

Por tanto, esta explicación pone el foco de interés en establecer el grado en que un colectivo realmente siente, piensa y admira a una empresa, tenga o no tenga razón, esté o no en lo cierto, dejando el comportamiento corporativo a un lado.

- Para los defensores de las métricas objetivas (aquellas que buscan establecer con objetividad la reputación de una organización y que priorizan la opinión de públicos altamente informados), la reputación corporativa no se entiende sin su dependencia directa del comportamiento empresarial y éste, debe ser analizado por expertos a modo de “auditoría”.

---

<sup>29</sup> De acuerdo con la última encuesta *Navegantes en red* 2016 de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), el 56,7% de los consumidores antes de realizar sus compras consultan los blogs y foros de opinión, y el 19,8% consulta las redes sociales.

Por tanto, consideran la evaluación objetiva –realizada por expertos o públicos informados – de las acciones de una empresa, el punto de partida para la valoración de la reputación, y dan al proceso metodológico una mayor importancia y transparencia. Incorporan la valoración de los públicos en una segunda fase y con un peso menor en la ponderación final de la reputación.

### **III.3.2. El concepto de RC subyacente a las distintas metodologías**

A pesar de que hemos identificado diferentes carencias y criticado aspectos relativos a distintas facetas (el proceso metodológico, el alcance de las métricas, etc.) observamos como todas ellas, salvo la que tiene que ver con factores exógenos al proceso evaluativo -la consideración de la variable de inversión publicitaria-, toman en consideración de base conceptos de reputación diferentes. Por tanto, y para alcanzar el segundo objetivo de la investigación, esto es, proponer una metodología de evaluación de la reputación de acuerdo al concepto predefinido y con ello corroborar la hipótesis de investigación, es necesario analizar la correlación entre el concepto de reputación planteado y las bases conceptuales de las metodologías de medición de la reputación descritas.

Para algunos autores como Highhouse, Ponzi, Schwaiger, Fombrun, Gadberg, Alloza, etc., la reputación se conforma de juicios de valor globales, con mínima carga informativa, como una valoración general y estable de una compañía, o bien como una medida de la reputación simplificada y basada en la emoción. La idea subyacente a este planteamiento es que la reputación, en cuanto constructo, se conformaría de dos componentes básicos, uno de carácter racional o competencia para hacer negocio, y otro de carácter emocional, o de sentimiento hacia una compañía.

Esa diferenciación es el fundamento de las distintas líneas conceptuales de la reputación corporativa: por un lado, los defensores de la parte racional relativa a la competencia de la empresa; y por otro, aquellos defensores de la parte emocional relativa a la opinión y actitud de los públicos. Los primeros han desarrollado métricas objetivas; los segundos



subjetivas. Esto no quiere decir que los primeros no reconozcan que los comportamientos de una organización no afecten a la reputación; ni tampoco que los segundos no tomen en consideración la parte emocional de los públicos, pero, como hemos visto en los epígrafes anteriores, es un aspecto clave que diferencia dos concepciones de la reputación diferentes.

Así, en lo que se refiere al concepto de reputación corporativa que subyace a cada planteamiento, en el caso de las métricas objetivas, los autores consideran la reputación corporativa como “el reconocimiento de un comportamiento excelente” (Villafañe, 2004, p.121), advirtiendo que la reputación corporativa es similar a un “objeto real” que tiene que ser representado de la forma más objetiva y fiel posible. Es el caso también de Cravens, y por eso la metodología que propone se sustenta sobre una auditoría de expertos sobre los componentes esenciales de la reputación corporativa, tratando de captar de la forma más fiable el grado en que una empresa cumple con dichos criterios.

Por el contrario, para las métricas subjetivas, la reputación corporativa es un fenómeno psicosocial que se conforma de las valoraciones y actitudes subjetivas de los grupos de interés que se convierten en conductas. Esto lleva implícita la consideración de que la reputación es una cosa que está en las audiencias, que no posee la empresa: “lo que es propio de la compañía es su habilidad para ofrecer valor y promover los beneficios esperados, pero ese retorno, por muy condicionado que haya sido, es inherente a la contraparte y no un recurso o capacidad de la empresa. La compañía posee sus productos, su marca, sus acciones y las unidades vendidas, pero no la disposición de comprar” (Alloza, et. al., 2013, p.114).

Este planteamiento, a juicio de la doctoranda, recuerda claramente al concepto de imagen corporativa y al de intención de compra, conceptos del ámbito comercial y de marketing, donde, obviamente, lo relevante es determinar qué es lo que mueve a un público concreto (cliente, consumidor, accionista...) a pasar a la acción, esto es, a comprar, recomendar un producto, etc. Pero este planteamiento, dado el concepto de reputación de consenso que se ha formulado en la primera parte de la presente tesis, resulta algo simple y no explica, por ejemplo, qué tipo de respuesta o conducta sería la esperada de públicos como los proveedores, los empleados, los agentes sociales, administraciones públicas, etc., con los que no podemos hablar de la reputación únicamente como desencadenante de conductas y /o actitudes, puesto que va más allá; hablaríamos aquí de reconocimiento de una organización en tanto que es portadora de valor para cada público, sin necesidad de producir ningún tipo de conducta concreta motivada por otros desencadenantes ya estudiados, como decía, por otras disciplinas más ligadas al ámbito comercial.

Desde el punto de vista de la doctoranda y para poder cumplir el segundo objetivo de la investigación, esto es, *realizar una propuesta de metodología de valoración de la reputación corporativa que se ajuste a la definición propuesta*, podemos afirmar, por tanto, que son las métricas objetivas las que toman en consideración un concepto de reputación más cercano al concepto de consenso prefijado en la primera parte de la presente tesis.

El planteamiento subjetivo, que hace hincapié en la actitud de los *stakeholders*, en su conducta de valor derivada de la forma en que éstos conocen e interpretan la información de la organización, choca

directamente con el concepto de reputación de consenso puesto que deja en un segundo plano el papel de la empresa como fuente de reputación y pone el foco directamente en los públicos como configuradores de la RC.

#### **IV. PARTE III. CONCLUSIONES**

##### **1. Conceptualización de la reputación corporativa. Propuesta de consenso**

Con todo el análisis crítico realizado en la primera parte de la tesis, hemos comprobado que en las tres últimas décadas se han multiplicado los estudios sobre la reputación corporativa pero con resultados diversos acerca de los elementos conceptuales que delimitan su definición. Hemos encontrado que hay determinados aspectos que muchos teóricos toman en consideración a la hora de explicar qué es la RC, estos son:

- Los sujetos conformadores de la reputación corporativa (emisor y receptor)
- El componente temporal para que la RC “fragüe”
- El aspecto axiológico necesario que está detrás de la concepción de la RC
- El carácter global de la RC y su afectación a todos los públicos
- La dimensión económica, como recurso intangible gestionable y generador de valor.

Estos elementos son comunes para los teóricos, de una u otra forma, con mayor o menor peso y con algunos detalles en cuanto a la interpretación de cada uno. Pero existe disenso es en la raíz misma del concepto de RC, esto es, la definición de cuál es la fuente de la que emana y cómo se construye. Básicamente existen dos corrientes bien diferenciadas respecto del responsable de la conformación de la misma.

Por un lado, encontramos un grupo numeroso de académicos, vinculados además al ámbito profesional, que se decantan por poner en primer plano al receptor y a la percepción como el fundamento de la reputación. Para estos autores, la RC emana de los receptores en tanto que es el resultado de sus percepciones e interpretaciones. Desde este punto de vista, la empresa, evidentemente, es la que lleva a cabo las acciones de negocio, pero da igual cómo las realice, lo importante es cómo los distintos públicos perciben esas acciones, las interpretan y las contextualizan. Esta concepción de la configuración de la reputación que la concentra en la percepción de los públicos choca con el concepto general de reputación que, a juicio de la doctoranda, debe ser tomado en consideración y que, como hemos visto, es la consecuencia del acto de reputar; y la acción de reputar hace referencia al aprecio o la estima del mérito, y éste, directamente a la acción que hace al hombre digno de premio o de castigo. Por tanto, la reputación es el resultado de la apreciación o estimación de las acciones que hacen al hombre digno de mérito (o demérito). Trasladado al ámbito empresarial, la reputación corporativa debiera ser el resultado de la apreciación de las acciones que hacen a la empresa digna de mérito, por lo que esta primera corriente no se ajustaría al concepto de reputación ni respetaría el componente axiológico de la misma y, por tanto, la descartamos para la configuración de una propuesta de conceptualización de la reputación corporativa.

Por otro lado, encontramos los planteamientos teóricos que, si bien reconocen el papel de los públicos o *stakeholders* en la configuración de la RC puesto que afirman que es necesario que éstos hagan un ejercicio de reconocimiento axiológico, ponen en primer plano el comportamiento empresarial, la gestión reputacional y, en definitiva, las acciones de la compañía como las principales constructoras de la misma en tanto que es

necesario que los públicos reconozcan en ellas unos valores para que se construya efectivamente una reputación de la compañía tras un cierto periodo de tiempo. Esta conceptualización de la RC sí se ajusta al concepto general de reputación y, por tanto, es la que se toma en consideración al proponer una definición de consenso.

Identificados los elementos más compartidos y justificada la corriente teórica elegida en lo que crea más disenso, procedemos a cumplir el primero de los dos objetivos de la presente investigación, esto es, *realizar una propuesta de definición de la reputación corporativa que reúna las características más compartidas de los planteamientos de los principales teóricos que han estudiado la reputación corporativa*, y proponemos a continuación un concepto de reputación corporativa que pretende ser reconocido por la comunidad académica y profesional como válido:

***Reputación corporativa: recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que éstos estiman como meritorios de la misma.***

Conceptualizada así la reputación corporativa implica que:

- 1) Es un recurso estratégico, gestionable y que aporta valor al negocio
- 2) Tiene una dimensión global
- 3) Es resultado de acciones que lleva a cabo la empresa con todos sus *stakeholders*
- 4) Estas acciones deben mantenerse en el tiempo para ser reconocidas como configuradoras de reputación.
- 5) Estas acciones poseen una dimensión axiológica puesto que deben responder a necesidades concretas de los públicos, de forma que aporten un valor real para los mismos
- 6) Los públicos son parte inequívoca de la *ecuación reputacional* en tanto que es necesario su reconocimiento para que la reputación “surta efecto”, pero no se da una relación causal ni es estrictamente necesaria la interactuación entre público y empresa.

Tras el estudio pormenorizado del concepto de reputación corporativa y la propuesta de una definición de consenso podemos responder varias de las preguntas de investigación, así como asentar las bases poder confirmar la hipótesis de partida:

- 1) *¿Existe unidad de criterio en la conceptualización de la reputación corporativa?*

No existe unidad de criterio pero sí se han identificado elementos compartidos. Respecto de lo que difieren las distintas concepciones, se presenta un nuevo enfoque justificado

objetivamente que arroja luz sobre el punto de conflicto.

2) *¿Es posible definir un concepto de reputación corporativa de consenso?*

Si es posible utilizando los elementos compartidos identificados junto con el nuevo enfoque presentado que resuelve el punto de conflicto. Así la definición puede ser reconocida como válida por académicos y profesionales.

## **2. Valoración de la Reputación corporativa. Propuesta del indicador de Desempeño Reputacional**

Tras un resumen de las metodologías existentes para la valoración de la Marca como intangible afín a la RC, así como los sistemas para valorar el buen gobierno, con el objetivo de servir de referencia, si necesario, en la modelización de la evaluación de la RC, hemos visto que existe claramente un abanico de metodologías diversas, cuyo rigor metodológico es cuestionado y que responden a distintos objetivos y puntos de vista respecto de la reputación corporativa. Ello deriva en una mezcolanza de herramientas de medición que evalúan y cuantifican de diferentes formas y con distintos resultados la reputación corporativa. Por tanto, en la segunda parte nos hemos centrado en clarificar y marcar las guías, de igual forma que hemos hecho con el concepto de reputación, para el desarrollo de un método de evaluación que armonice lo existente, sirva para evaluar la RC de cualquier empresa, y sea reconocido por toda la comunidad científica y profesional.



El análisis pormenorizado de las metodologías existentes –tanto los monitores como las propuestas académicas- ha mostrado que existen carencias importantes en muchas metodologías que habría que subsanar si queremos proponer un método de evaluación riguroso. Podemos organizar las limitaciones identificadas en dos grupos: 1) aquellas que afectan al rigor del proceso metodológico en sí mismo; 2) otras exógenas al proceso metodológico pero que afectan a la evaluación de la RC.

En lo que tiene que ver con el proceso metodológico, las principales limitaciones serían las siguientes:

- Falta de ecuanimidad en la definición del universo de empresas a evaluar.
- Falta de transparencia en los pasos dados para realizar la medición, y omisión de la información sobre el cálculo final y ponderación de las variables.
- Toma en consideración de distintos públicos evaluadores y diferencias en el peso de cada uno en la evaluación global.
- Diferente equilibrio de variables de evaluación “duras” y “blandas”, y forma diferente de ponderación de éstas para el cálculo final del valor de la RC.
- Inmovilismo de las variables tenidas en cuenta para la medición.

Por otro lado, hemos encontrado carencias importantes de carácter exógeno al proceso metodológico, pero que afectan en la valoración de la RC, como son:

- Dar por sentada la competencia de los *públicos informados* sin utilizar ningún filtro objetivo.
- No consideración del peso de la inversión en comunicación como factor amplificador de la RC.
- Ausencia de repercusión de la conversación online en torno a una empresa.
- Discrepancia en torno a la conveniencia de una métrica global de reputación, que la mida en todo su conjunto, o una métrica parcial que se centre sólo en determinados aspectos.

Y por último, realizado el estudio de las bases conceptuales subyacentes a las metodologías analizadas, encontramos planteamientos muy diferentes respecto del origen o la fuente de la reputación corporativa:

- Para los defensores de las métricas subjetivas (aquellas que tratan de reflejar el punto de vista subjetivo de los grupos de interés), la reputación corporativa debe ser evaluada exclusivamente por los públicos puesto que la RC no es considerada como algo objetivo y dependiente directo del comportamiento empresarial, si no como una actitud evaluativa de los grupos de interés que origina una conducta de valor. Este planteamiento, por tanto, pone el foco en el receptor como configurador de la RC.
- Por el contrario, para los defensores de las métricas objetivas (aquellas que buscan establecer con objetividad la reputación de

una organización y que priorizan la opinión de públicos altamente informados), la reputación corporativa debe ser analizada por expertos a modo de “auditoría”, puesto que la RC no se entiende sin su dependencia directa del comportamiento empresarial. En este segundo caso, es el emisor el determinante en la construcción de la RC.

Empero, también hemos visto que hay algunos elementos donde parece haber cierto acuerdo de forma manifiesta:

- Respecto de los públicos que deben tenerse en cuenta al evaluar la reputación corporativa en su conjunto, esto es, el enfoque *multistakeholder*.
- También en lo que se refiere a las variables a tomar en consideración y los ámbitos de los que derivan –consumo, organización, capital y social – se han encontrado grandes similitudes. Asimismo, parece para muchos razonable que dichas variables sean evaluadas no por todos los públicos, si no por aquellos más directamente influidos por las mismas, por ejemplo, que sean los consumidores los que evalúen la calidad de la oferta comercial, los empleados la calidad laboral, etc.
- También existe acuerdo en que la metodología debe ser transparente y es muy recomendable que incorpore un mecanismo independiente de validación de los resultados que verifique la validez de los mismos.

- Por último, también parece existir cierto consenso entre los académicos y profesionales en que la metodología “ideal” es aquella que mide la reputación global de una compañía, en tanto que toma en consideración todas las variables y la opinión de todos los públicos de interés de una forma ponderada. También puede resultar útil medir la reputación “por partes” cuando queremos analizar más en profundidad un aspecto de los que confirman la reputación global. Incluso, tendría sentido realizar análisis por sectores, en tanto que es una forma de comparar empresas del mismo tipo que, supuestamente, tendrían las mismas posibilidades de alcanzar el máximo grado reputacional.

Con el análisis pormenorizado realizado en la segunda parte de la investigación, podemos resolver el resto de preguntas de investigación:

- 1) *¿Qué elementos o variables configuradoras de la reputación tienen en cuenta las distintas metodologías de valoración de la misma? ¿Toman en consideración elementos similares?*

Las metodologías toman en consideración variables diferentes y ponderadas de forma desigual en la medición y/o evaluación de la RC, pero se han podido identificar determinadas variables compartidas por muchas de las metodologías estudiadas que, si bien son denominadas de formas distintas, identifican los mismos elementos de la RC.

- 2) *¿Es posible ajustar un método de valoración de consenso que cuantifique la reputación más allá de los rankings actuales y que tome en consideración los elementos del concepto de reputación?*

Sí parece posible en tanto que contamos con una propuesta de conceptualización de la reputación de consenso y se han identificado elementos comunes a muchas metodologías.

Con todo, hemos podido asimismo verificar la hipótesis planteada (\*):

*(\*) Los actuales métodos de valoración de la reputación corporativa llegan a resultados muy distintos sobre las mismas empresas e instituciones porque no tienen en cuenta el mismo concepto de reputación corporativa, a pesar de que utilicen en muchos casos variables muy similares. Por tanto, desarrollando un concepto de consenso se podrá definir asimismo una metodología de valoración reconocida por profesionales y académicos como válida.*

Y para cumplir el segundo objetivo de la investigación esto es, *realizar una propuesta de metodología de valoración de la reputación corporativa que se ajuste a la definición de consenso propuesta*, se presenta a continuación una propuesta de evaluación de la reputación denominada *Indicador de desempeño reputacional*, que recoge los planteamientos comunes de las metodologías analizadas, resuelve los problemas identificados y, además, se ajusta al concepto de RC de consenso predefinido, permitiendo con ello que pueda erigirse en un sistema válido

y reconocido por toda la comunidad académica y profesional<sup>30</sup>.

Cabe recordar de nuevo en este punto el concepto de consenso propuesto en la primera parte de la presente tesis como punto de partida para la propuesta metodológica. El concepto es el siguiente:

*Reputación corporativa: recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a los valores que éstos estiman como meritorios de la misma.*

Se trata de una conceptualización que, como hemos visto, pone el foco en el comportamiento de la empresa como fuente directa de la reputación. Cabe deducir, con ello, que la reputación puede ser medible de forma objetiva en tanto que se configura como deriva de los comportamientos y acciones y no como interpretaciones, opiniones o percepciones de los *stakeholders*. Así, una metodología objetiva de tipo “auditoría” sería ajustada para valorar la reputación, no sólo por este aspecto conceptual, sino también desde el punto de vista de su condición de intangible, similar a otros como la Marca o la RSC, sobre los que sí parece se ha encontrado un sistema de evaluación de este tipo válido y de consenso, como se ha puesto de manifiesto en la segunda parte de la investigación, donde se ha incluido precisamente un pequeño examen de las metodologías de la valoración de la marca y RSC con el objeto de servir de referencia.

---

<sup>30</sup> Para construir la metodología, iremos desgranando la propia definición y proponiendo el método de evaluación en paralelo.

Podríamos, por tanto, utilizar un sistema similar para valorar la reputación corporativa, es decir, crear una norma ISO de consenso que fuese revisada y validada de forma periódica por un organismo independiente y a la que las empresas que quisiesen se uniesen.<sup>31</sup>

Esta ISO nos reportaría un indicador de cumplimiento de empresa reputada, en forma de porcentaje, pero además conoceríamos los puntos sobre los que se debería trabajar más en gestión reputacional. Esta ISO podría y debería además tener algunos indicadores de rendimiento específicos para cada sector, con el fin de poder determinar la reputación general y la específica de una compañía dentro de su sector.

En paralelo y para respetar el concepto de reputación corporativa en lo que se refiere al necesario “reconocimiento de los públicos como generador de valor”, habría que idear un mecanismo de evaluación de dicho reconocimiento por parte de los *stakeholders* que además haría las veces de sistema de validación del indicador de cumplimiento anterior y que serviría de filtro periódico de las propias variables de la ISO.

Ese mecanismo podría ser perfectamente el sistema de encuestas que utilizan en la actualidad muchos de los rankings analizados, con un sistema de escalado de Likert para evaluar lo que resulta generador de valor para cada público, puesto que sería cada público específico el evaluador de las variables de las dimensiones que le afecten más directamente. Con ello tendríamos un segundo indicador para relacionar con el primero. A los *stakeholders* conocidos habría que incluir a los

---

<sup>31</sup> Una norma ISO sería muy útil también como herramienta guía para dirigir lo que se ha venido en llamar la *gestión reputacional*, ya aceptada por todos los académicos y profesionales, ya que las normas ISO están orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. Podría crearse partiendo de una Norma UNE en España.

“influencers” o líderes de opinión online de cada sector como un público más a tomar en consideración.

Asimismo, como se ha advertido por varios autores, sería necesario tomar en consideración la variable de inversión en comunicación dada la importancia que tiene como factor amplificador de la visibilidad de las acciones de una empresa<sup>32</sup>.

Por tanto, en esencia, la propuesta metodológica para conocer la reputación corporativa de una empresa que se presenta, se compondría de 2 indicadores de rendimiento y un factor de ponderación –la inversión en comunicación-, y se representaría como sigue:

**INDICADOR 1 = % de cumplimiento Norma ISO**

**INDICADOR 2 = % de reconocimiento de ese cumplimiento  
por parte de los *stakeholders***

**+**

**Factor de ponderación = inversión en comunicación**

-----

**$\bar{X}$  inversión del total de empresas**

---

<sup>32</sup> Este dato puede conocerse con facilidad de los informes contables de la propia empresa y de otros organismos independientes como Infoadex.



Con esta fórmula, la empresa más reputada sería la que más se acercase en ambos indicadores al 100% con un factor de ponderación menor, lo que significaría que sus acciones se ajustarían en su mayoría a la ISO de gestión reputacional predefinida, los públicos reconocerían dichas acciones como reputadas y además, no habría un sesgo en cuanto a amplificación de los mensajes puesto que la inversión en comunicación no sería desmesurada.

Cabe señalar que nos interesan los indicadores y los datos en porcentaje y no el valor numérico puesto que la reputación es un recurso de la empresa y no un activo cuantificable, y porque trabajamos con variables cualitativas que tratan de medir el comportamiento empresarial y cómo los públicos lo reconocen como generador de valor. Además, lo interesante a juicio de muchos gestores empresariales, no es tanto tener una cifra o una posición en un ranking, si no tener indicadores de la evolución del desempeño reputacional; por eso, a esta propuesta podríamos denominarla:

### ***Indicador de desempeño reputacional***

Respecto de la validez de la propuesta metodológica realizada, dado que la RC, como hemos visto, se concibe como un constructo psicosocial, cualquier método que trate de evaluar la reputación deberá cumplir al menos dos requisitos: la validez de contenido<sup>33</sup> y la validez de constructo<sup>34</sup>. Un sistema como el descrito cumpliría ambos requisitos,

---

<sup>33</sup> La validez de contenido garantiza que el método de medición mide adecuadamente la reputación corporativa puesto que contiene todos los elementos esenciales del concepto.

<sup>34</sup> La validez de constructo nace de la necesidad de medir fenómenos psicosociales que son reales pero no directamente observables, como la reputación. Básicamente un constructo medido por un conjunto de indicadores es válido cuando cumple con tres condiciones: convergencia, porque los indicadores miden la misma realidad; discriminación, si los mismos indicadores no hacen referencia a otros constructos

puesto que se ajusta al concepto de reputación corporativa predefinido y evalúa la realidad específica; asimismo, cumpliríamos con los condicionantes necesarios identificados tras el análisis de las metodologías existentes y que se resumen en:

- ✓ Metodología transparente y ajustada al concepto de consenso
- ✓ Metodología revisable periódicamente para ajustar las dimensiones y variables a lo que los públicos consideran generador de valor
- ✓ Todas las dimensiones tienen el mismo peso en la evaluación
- ✓ Resuelve la problemática de la definición del universo en tanto que este se delimitaría por las propias empresas que quisiesen ajustarse a la Norma ISO correspondiente
- ✓ Permite realizar una evaluación global y también sectorial
- ✓ Incorpora un sistema de validación directo de los *stakeholders* implicados, y estos pueden además valorar su propio ámbito
- ✓ Toma en consideración la variable de la inversión en comunicación y la opinión de los líderes de opinión online.

Con la aceptación de un sistema de valoración de este tipo, el primer paso habría de ser la delimitación de las dimensiones y variables a tomar en consideración en la definición de la ISO y que posteriormente serán evaluadas en la segunda fase de evaluación por los *stakeholders*. como

---

diferentes; y validez nomológica, cuando los indicadores de un constructo se relacionan con los de otro constructo en el orden o nomos teórico esperado (Alloza, et. al., 2013, p.238)

punto de partida para su definición podríamos recurrir a las variables esenciales que hemos visto comparten muchas metodologías y que, de acuerdo al Prof. Villafañe (2013) son 8 que afectan a los 4 ámbitos descritos anteriormente:

- Económicas; ámbito del capital/inversores:
  - Resultados económicos financieros
  - Solidez financiera y calidad de la inversión
- Marketing; ámbito del consumo / clientes:
  - Calidad de la oferta comercial (producto / servicio)
  - Innovación
- Prácticas laborales; ámbito organizacional / empleados
  - Calidad laboral
  - Atractivo como empleador
- Ética y RSC; ámbito social / sociedad
  - Gobierno corporativo
  - Comportamiento social y medioambiental

Partiendo de esta base, sería necesario consensuar con la comunidad académica y profesional todas las dimensiones, variables y *stakeholders* implicados para que la Norma ISO/UNE sea reconocida como una norma de consenso y la medición de la reputación sea objetiva y ajustada a lo que dota de valor a los públicos en cada momento.

Asimismo, y una vez concretada la ISO, habrían de definirse los cuestionarios para los públicos y el medio de realización de los mismos, incluyendo siempre un filtro de control –por ejemplo, una pregunta abierta- del valor del comportamiento y las acciones de una empresa para los públicos, para ir chequeando si lo analizado se ajusta a lo que los públicos consideran de valor.

Con todo, valorar de esta forma la reputación permite además que todos los departamentos de una compañía se involucren en la gestión reputacional, conozcan sobre qué variables se asienta su reputación y evalúen sus acciones en términos de transmisión de valor a los públicos.



## V. Bibliografía consultada

- Abratt, R., y Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Adams, J. E., Highhouse, S., y Zickar, M. J. (2010). Understanding general distrust of corporations. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 38-51.
- Alloza, A. (2001). La Gestión estratégica de la marca, en Villafañe, Justo (ed), *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Informe anual, Cap. 4. 207-264, Pirámide, Madrid.
- Alloza, A., Carreras E., Carreras, A. J. . (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Álvarez, J. T. et. al. (2015). *Los Intangibles en el Valor de las Empresas. El Negocio de Fausto*. Madrid: Díaz de Santos.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- Argenti, P. y Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.

- Balmer, J.M.T. y Greyser, S. A. (2006): Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730-741.
- Balmer, J. M., y Thomson, I. . (2009). The shared management and ownership of corporate brands: The case of Hilton. *Journal of General Management*, 34(4), 15-37.
- Baptista, P., Fernández, O. y Hernández Sampieri, R. (2005): *Metodología de la investigación*. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M. y Lafferty, B. A. (2006): Corporate reputation: The definitional landscape, *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 26-38.
- Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, págs. 99-120.
- Berens, G. y van Riel, C. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Borraz, J. y Fuentelsaz, L. (2005), La Gestión del Ciclo de Vida de las Capacidades: Un Análisis para el Caso de la Reputación, *IV Iberoamerican Academy of Management*, 8-11 de diciembre, Lisboa.
- Boshoff, C. (2009). A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 2(40), 35-44.

- Brand Finance. (2016). *Global 500. Annual report on the world's most valuable brands*. London.
- Bromley, D. B. (2002): Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies?, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 35-50.
- Brown, T.J y Dacin, P.A. (1997): The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, vol. 61, pág. 69.
- Capriotti, P. (2009): *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*; Chile, Libros de Empresa, 93-97.
- Cañibano, L., y Gisbert, A. (2003). Principales cambios en la valoración contable de los activos intangibles. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, (4), 187-221.
- Cañibano, L y Gisbert, A. (2007). Los activos intangibles en el nuevo Plan General Contable. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 2-3.
- Caramuti, C. (2011). La influencia publicitaria en los monitores de reputación. En J. Villafañe, *Infomre anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson.
- Caruana, A. (2008): An attitudinal measure of corporate reputation, en Melewar, T. C., (ed.), *Facets of corporate identity, communication and reputation*, Abingdon, Oxon, UK; New York, NY, Routledge, pp. 197-210.



- Caruana, A. y Chircop, S. (2000): Measuring corporate reputation: A case example, *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-57.
- Chun, R. (2005): Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, pp. 91-109.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Corkindale, D., y Belder, M. (2009). Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 242-250.
- Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership (2012). La reputación corporativa, factor cada vez más importante en la decisión de compra de productos. *Insights*, 19/2012.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cravens, K., Oliver, E. G., y Ramamoorti, S. . (2003). The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Daum, J.H. (2003): *Intangible assets and value creation*. Willey, England.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., y Roper, S. . (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.

- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., y Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Deephouse, D. L. (2000): Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 1091-1112.
- De Quevedo, E. (2003), *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*, Madrid, Paraninfo.
- De Quevedo, E.; De La Fuente, J. M. y Delgado, J. B. (2005), Reputación Corporativa y Creación de Valor. Marco Teórico de Una Relación Circular, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 2, págs. 81-97.
- Dowling, G. R. (2016): *Winning the Reputation Game: Creating Stakeholder Value and Competitive Advantage*. Cambridge, Massachusetts; London, England: MIT Press.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.1111/emre.12081>
- Fombrun, C.J. y Van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 6–13.
- Gómez, R. (2013). De la identidad a la reputación: creación de un nuevo modelo de creación de marcas a través del talento. *Tesis doctoral*. Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/23258/1/T34840.pdf>

- Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001): Corporate reputation: Seeking a definition, *Corporate Communications*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.
- Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol.33, núm. 3, págs. 233-258.
- Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol. 13. págs. 135-144.
- Hatch, M. J. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In Larsen, M.H. (ed.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Image and Culture in Organizations*. New York: Oxford University Press, pp. 12–35.
- Helfat, E. y Peteraf, M. A. (2003), «The Dynamic Resource - Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 10, págs. 997-1010.
- Helfat, C. y Raubitschek, R. S. (2000), Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products, *Strategic Management Journal*, vol. 21, núm. 10/11, págs. 961-979.
- Helm, S. (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate reputation review*, 8(2), 95-109.
- Helm, S. (2007). One reputation or many?: Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238-254.

- Herbig, P. and Milewicz, J. W. 1993. The relationship of reputation and credibility to brand success. *The Journal of Consumer Marketing*, 10(3): 18.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., y Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782.
- Highhouse, S., Lievens, F., y Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Knox, S., y Bickerton, D. . (2003). The six conventions of corporate branding. *European journal of marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Kossovsky N. (2010). *Mission: Intangible Managing risk and reputation to create enterprise value*. Canada: Intangible Asset Finance Society/Trafford Publishers.
- Lange, D., Lee, P. M. y Day, Y. (2011): Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 1, 153-184.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*, Reino Unido, Palgrave MacMillan, p. 32.
- Lee, J. y Roh, J.J. (2012) Revisiting corporate reputation and firm performance link, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 Issue: 4/5, pp.649-664.
- Lev B. y Hand, J. (2003). *Intangible assets: values, measures and risks*. Oxford: Oxford University Press.

- Lloyd, S. y Mortimer, K. (2006). Corporate Reputation: Seeing through the eye of the beholder. *ANZMAC Brisbane*, Australia. Retrieved from <http://smib.vuw.ac.nz>, 8081.
- Manfredi, J. L. y Cachinero, J. (2013). ¿Tecnocracia o política?: reputación, transparencia y liderazgo. *Reputación y Liderazgo d+i Llorente & Cuenca*, febrero, 61-73.
- Martín Benito, J. (2011). El nuevo estándar ISO de valoración de marcas. *MK Marketing+Ventas* (267), 48-53.
- Martín de Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., y Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
- Martín de Castro, G., López Sáez, P., y Navas López, J. E. (2004). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of intellectual capital*, 5(4), 575-585.
- Martín De Castro, G., y Navas López, J. E. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas as sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa* (IEDEE), 12(3), 29-39.
- Martín de Castro, G., Navas López, J. E., y López-Sáez, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of business ethics*, 63(4), 361-370.
- Martineau, P (1958): Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, vol.36, pág. 53.

- Martínez, I. y Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación corporativa. Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, No. 2, pp. 127-142
- Martínez, I y Olmedo, I (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 44, septiembre 2010, págs. 59-78 (pág.60)
- Neville, B., Bell S.,y Menguç, B (2005): Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 9/10, pp. 1184-1198
- Newell, S. J., y Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business research*, 52(3), 235-247.
- Olcese, A., Rodríguez, M. Á., y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. McGraw-Hill, New York.
- Orozco, J. (2014). *Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de la maratón de TV3*. Tesis doctoral: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Pfarrer, M. D., Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2010). A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprises and investors' reactions. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1131-1152.
- Podolny, J. M. (1993), A Status-Based Model of Market Competition, *American Journal of Sociology*, vol. 98, núm. 4, págs. 829-872.

- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J. y Gardberg, N. A. (2011): RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 15-35.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 2-17.
- Pruzan, P. 2001. Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1): 50-64.
- Rossiter, J. R. (2008). Content validity of measures of abstract constructs in management and organizational research. *British Journal of Management*, 19(4), 380-388.
- Reputation Institute (2011), Welcome to the reputation economy, where reputation management is not optional. *Reputation Intelligence*, volume 3, issue 2, summer 5-9.
- Ritter, Michael (2013): *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*; Buenos Aires, Ritter & Partners.
- Rodríguez, J. M. (2004), Percepción y Medida en la Reputación Empresarial, *Economía Industrial*, núm. 357, págs. 117-129.
- Rossiter, J. (2008). Content validity of measures of abstracts constructs in management and organizational research. *British Journal of Management*, vol. 19.
- Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The competitive challenge*, 137, 158.

- Salinas, G. (2013). El impacto de la nueva ISO 10668 en la industria de la valoración de marcas. Hacia un consenso práctico en los modelos de valoración. *Economistas*(134), 68-81.
- Saxton, M. K. (1998). Where do reputations come from?. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393-399.
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation-an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Schwaiger, M., Raithel, S., & Schloderer, M. (2009). Recognition or rejection—How a company's reputation influences stakeholder behaviour. *Reputation capital*, 39-55.
- Shenkar, O. y Yuchtman-Yaar, E. 1997. Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*, 50(11): 1361-81.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Smaiziene, I., y Jucevicius, R. (2015). Corporate reputation: Multidisciplinary richness and search for a relevant definition. *Engineering Economics*, 62(2).
- Teece, D. J.; Pisana, G. y Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 7, págs. 509-533.
- Timoteo J., et. al. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas: El negocio de Fausto*. Madrid: Díaz de Santos.



- Urde, M., Greyser, S. A., y Balmer, J. M. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.
- Van Riel, C. B. M. y Fombrun, C. J. (2007): *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*, London; New York, Routledge.
- Varey, R. J. (2002). *Marketing communication: Principles and practice*. Psychology Press.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.
- Walker, J. M. (1999). *La Grecia Antigua*. Madrid: Edimat Libros.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12(4), 357-387.
- Walsh, G., y Beatty, S. E. . (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the academy of marketing science*(35), 127-143.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371-392.
- Weigelt, K. y Camerer, C. 1988. Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, 9(5): 443, 12 pgs.

Weiss, A. M.; Anderson, E. y MacInnis, D. J. (1999), Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 4, págs. 74-99.



## VI. Índice de Tablas y Figuras

### TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Líneas de investigación en reputación corporativa .....  | 20  |
| Tabla 2. Etapas en la conceptualización de la Marca .....   | 28  |
| Tabla 3. Categorización de la literatura sobre RC.....  | 36  |
| Tabla 4. Perspectivas teóricas en torno al concepto de reputación .....   | 41  |
| Tabla 5. Escuelas de pensamiento de la reputación según Chung .....   | 49  |
| Tabla 6. Dimensiones de la reputación empresarial .....   | 56  |
| Tabla 7. Diferencias entre las 3 dimensiones de la RC.....  | 58  |
| Tabla 8. Diferencias entre imagen y reputación corporativa .....  | 62  |
| Tabla 9. Valores vinculados a la reputación corporativa .....   | 68  |
| Tabla 10. Elementos conceptuales de la RC de acuerdo al análisis<br>realizado y autores relacionados con cada uno ..... | 83  |
| Tabla 11. Escala de carácter corporativo .....  | 98  |
| Tabla 12. Clasificación de las métricas de reputación.....  | 100 |
| Tabla 13. Comparativa resultados rankings 2016 .....  | 107 |
| Tabla 14. Comparativa de los resultados de los índices 2011-2016...   | 120 |
| Tabla 15. Comparativa de los resultados del MERCO 2011-2016.....  | 131 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 16. Comparativa de los monitores de acuerdo a las variables<br>prefijadas ..... | 139 |
| Tabla 17. Comparativa de las metodologías académicas .....                            | 141 |

## FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Esquema del trabajo de investigación.....  | 16 |
| Figura 2. Elementos de la reputación corporativa Chung et. ....  | 50 |
| Figura 3. Representación de la reputación corporativa .....  | 66 |
| Figura 4. Desarrollo del valor de los activos intangibles como<br>porcentaje del valor total de mercado de las compañías del<br>S&P 500 entre 1982 y 1999..... | 72 |
| Figura 5. Método de valoración de marcas de Brand Finance .....  | 89 |
| Figura 6. Comparativa de la valoración de marcas por las principales<br>consultoras internacionales de marca .....   | 90 |
| Figura 7. Comparativa de la valoración de marcas por las principales<br>consultoras internacionales de marca (2016).....                                       | 91 |

